МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Ефективне планування менеджменту ФОП на основі детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища у сучасних умовах

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Effective planning of Individual Entrepreneur Management based on a Detailed Analysis of the External and Internal Environment in Modern Conditions

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.073З-мо-з-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Я.О. Головіна
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, к.е.н. Т.С.Павлюк
Рецензент к.е.н., доц.каф.МЛтаІ К.В. Ларіна

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Головіній Яні Олександрівні

1. Тема роботи Ефективне планування менеджменту ФОП на основі детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища у сучасних умовах
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «21» березня 2024 року № 499–с
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми планування менеджменту на основі детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи планування в менеджменті – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття планування, його роль у менеджменті, типи планів. 1.2 Фактори, що впливають на планування. 1.3 Огляд сучасних концепцій планування, таких як стратегічне планування, сценарне планування, балансова система показників. 2 Розділ – Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП – складається з 3 підрозділів: 2.1 Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на прикладі конкретного ФОП Положій Є.В. 2.3 Характеристика інструментів, які можуть бути використані

для планування у ФОП (бюджетування, графіки, матриці). 3 Розділ – Розробка моделі ефективного планування для ФОП – складається з 3 підрозділів: 3.1 Формулювання ключових принципів та етапів процесу планування у ФОП; 3.2 Аналіз типових бар'єрів, які можуть виникнути при впровадженні системи планування у ФОП; 3.3 Розробка систем показників для оцінки ефективності розробленої моделі планування.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Павлюк Т.С. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Павлюк Т.С. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Я.О. Головіна
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 113 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, 13 формул. Перелік посилань нараховує 45 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах ефективне планування менеджменту є критично важливим, оскільки ФОП часто стикаються з обмеженими ресурсами та високою конкуренцією, адже саме від ефективного планування залежить ефективне функціонування ФОП та її успішний розвиток. На сьогодні, налагоджена система ефективного планування є головною конкурентною перевагою, тому організації мають приділяти все більшу увагу підвищенню її ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем ефективного планування у ФОП Положий Є.В.

Об'єктом дослідження є система планування у ФОП Положий Є.В.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічне дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, законодавча база та ресурси мережі Інтернет.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи планування в менеджменті. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ФОП Положий Є.В., а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективного планування менеджменту в досліджуваній організації.

ПЛАНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ, БАЛАНСОВА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ, МОДЕЛЬ ПЛАНУВАННЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 113 pages, 9 tables, 6 figures, 13 formulas. The list of references includes 45 names.

The topicality of the topic is determined by the fact that in modern conditions, effective management planning is critically important, as FOPs often face limited resources and high competition, because the effective functioning of the FOP and its successful development depend on effective planning. Today, an established system of effective planning is the main competitive advantage, so organizations should pay more and more attention to increasing its efficiency.

The purpose of the qualification work is the study of theoretical foundations, disclosure effective tools and justification of practical recommendations regarding improvement of effective planning systems in FOP Polozhiy E. V.

The object of the research is the planning system in the Polozhiy E.V.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, practical materials and official statistical data, the legal base and Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical foundations of planning in management were considered. On the basis of the theoretical material, the activity of the FOP Polozhiy E.V. was analyzed, and measures to improve effective management planning in the organization under study were also proposed.

PLANNING, EFFECTIVE PLANNING, STRATEGIC PLANNING, SCENARIO PLANNING, BALANCE SHEET SYSTEM, PLANNING MODEL, PLANNING SYSTEM

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ФОП – фізична особа підприємець;

KPI (Key Performance Indicator) – показник ефективності для вимірювання прогресу організації або проекту;

R&D (Research and Development) – дослідження та розробки компанії, які проводяться для створення нових продуктів;

ROA(Return on Assets) – показник, що вимірює ефективність використання активів компанії для генерації прибутку;

ROE (Return on Equity) – показник, який вимірює рентабельність власного капіталу компанії;

EPS (Earnings Per Share) – показник, який вимірює прибуток компанії, що припадає на одну акцію;

CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник, який вимірює рівень задоволеності клієнтів продуктом або послугою;

SWOT – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію або проект;

VRIO – стратегічний аналітичний інструмент, який використовується для оцінки ресурсів та капіталів компанії з метою виявлення її конкурентних переваг;

PESTEL – стратегічний аналітичний інструмент, який використовується для дослідження зовнішніх макросередовищ компанії;

BSC (Balanced Scorecard) – стратегічний інструмент управління оцінки та ефективності, що допомагає організаціям вимірювати та покращувати свої результати.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ... 13
1.1 Поняття планування, його роль у менеджменті, типи планів …..... 13
1.2 Фактори, що впливають на планування ……..……...……... 22
1.3 Огляд сучасних концепцій планування, таких як стратегічне планування, сценарне планування, балансова система показників …….....36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФОП ……..…… 49
2.1 Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП .. 49
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на прикладі конкретного ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В. ……..….. 58
2.3 Характеристика інструментів, які можуть бути використані для планування у ФОП (бюджетування, графіки, матриці).....69
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ФОП ……. 78
3.1 Формулювання ключових принципів та етапів процесу планування для ФОП ……..……..78
3.2 Аналіз типових бар’єрів, які можуть виникнути при впровадженні системи планування у ФОП ……... 89
3.3 Розробка систем показників для оцінки ефективності розробленої моделі планування …….……..... 99
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……...108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……...…..…110

ВСТУП

«Плани – ніщо, планування – все»
Хельмут фон Мольтке

Сучасні умови функціонування підприємництва в Україні характеризується численними викликами та новими можливостями. В контексті глобалізації та швидких змін в економічному та соціальному середовищі, ефективне планування менеджменту фізичних осіб підприємців стає дедалі важливішим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Актуальність даної теми зумовлена низкою факторів. По-перше, економічні трансформації, що мають місце в Україні, включають вплив зовнішніх фінансових криз, коливання валютних курсів і зміну попиту на продукцію та послуги. Ці фактори вимагають від підприємців гнучкості та адаптації до нових реалій ринку. По-друге, соціальні зміни, такі як зміна споживчих уподобань, зростання популярності онлайн торгівлі та мобільних технологій, впливають на бізнес-моделі й стратегії фізичних осіб-підприємців.

Зокрема, соціально-економічні виклики, такі як активна міграція населення, потреба в нових робочих місцях, і зміна структури зайнятості, створюють нові умови для розвитку підприємництва. Поряд з тим, державна політика підтримки малого та середнього бізнесу та ініціативи, щодо цифровізації економіки відкривають нові можливості для підприємців, що прагнуть реалізувати свої бізнес-ідеї.

Таким чином, ефективне планування менеджменту фізичних осіб підприємців в умовах швидкого змінного зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим для їх успіху. Актуальність даної роботи полягає у всебічному аналізі цих чинників, що впливають на діяльність підприємців,

та розробці рекомендацій щодо оптимізації їх управлінських стратегій на основі отриманих результатів.

Ефективне планування менеджменту фізичних осіб підприємців в Україні є однією з ключових вимог для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості. У сучасних умовах бізнес-середовища, проблема полягає в тому, що багато підприємств стикаються з численними викликами, які стримують їхній розвиток та ускладнюють досягнення бізнес-цілей.

По-перше, одним із основних питань є невизначеність економічного середовища: зміни в законодавстві, податковій політиці та регуляторних вимогах можуть суттєво впливати на діяльність фізичних осіб підприємців, створюючи ризики для їхнього бізнесу. Невміння адаптуватися до цих змін може призводити до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та в окремих випадках до закриття підприємств.

По-друге, недостатня обізнаність підприємців щодо сучасних методів управління та технологій, може обмежувати їхні можливості. Багато підприємців не мають достатньої освіти або досвіду управління бізнесом, що перешкоджає їм в ефективному плануванні, організації та контролю своїх бізнес-процесів, це в свою чергу призводять до неефективного використання ресурсів та можливостей, які б могли сприяти їхньому успіху.

По-третє, соціально-економічні виклики, такі як зміни в споживчих уподобаннях, зростання конкурентного середовища та технологічні інновації, вимагають від підприємців гнучкості та адаптації. Споживачі стають більш вимогливими, а їхні потреби швидко змінюються, що вимагає якісного аналізу ринку і своєчасного реагування. Неефективне управління може призвести до втрати клієнтів та зменшення частки на ринку.

Питанням ефективного планування в менеджменті охоплює широкий спектр науковців та практиків, як вітчизняних так і зарубіжних, таких як Пітер Друкер, Генрі Мінцберг, Майкл Портер, Філіп Котлер, Кен Бланшар, Джон Коттер, Крістофер Бернс, Анатолій Степанович Коваленко, Лариса

Олександрівна Кравченко, Юлія Олександрович Гриценко, Світлана Григорівна Винницька, Павло Володимирович Ковальчук та інші.

Узагальнюючі роботи науковців у дослідженні питання ефективного планування в менеджменті, можна виділити наступні ключові аспекти на яких вони наголошують – це забезпечення досягнення стратегічних цілей планування, адаптація до зовнішнього середовища в умовах швидких змін, оптимізації ресурсів, зменшення ризиків завдяки структурованому процесу планування, забезпечення координації за допомогою ефективного планування, покращення комунікації, моніторинг та оцінка ефективного планування – ці аспекти відображають важливість планування в менеджменті, як критично необхідного інструменту, для успішного функціонування та розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процеси управління плануванням, що використовуються фізичними особами підприємцями у сучасних умовах бізнесу, це включає в себе різні аспекти управлінської діяльності, ресурси, стратегії та інструменти, які впливають на ефективність планування.

Предметом дослідження є методи та інструменти ефективного планування менеджменту для фізичної особи підприємця, зокрема аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, які здійснюються для визначення стратегічних цілей, оцінки ресурсів, аналізу конкурентного середовища, розробки стратегій, оцінки ризиків.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є розробка моделі ефективного планування для фізичних осіб підприємців в сучасних умовах, що базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища із визначенням ключових принципів, етапів процесу планування та систем показників для оцінки ефективності.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання дослідження:

- вивчення теоретичних основ планування в менеджменті, аналіз

основних концепцій, типів та інструментів планування, що застосовуються в управлінні підприємницькою діяльністю;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища конкурентного конкретного підприємця, використання методів аналізу та інших інструментів для оцінки поточного стану бізнесу;
- розробка моделі ефективного планування формулювання ключових принципів та етапів планування які можуть бути адаптовані до потреб фізичної особи підприємця;
- визначення типових бар'єрів при впровадженні системи планування та методів їх подолання;
- створення системи показників для оцінки ефективності впровадження моделі планування.

Методи дослідження:

- аналіз літератури вивчення теоретичних матеріалів в сфері менеджменту та підприємництва;
- SWOT-аналіз оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз пов'язаних з діяльністю фізичної особи підприємця;
- методи математичного моделювання розробка моделей планування з використанням бюджетування графіків та матриць.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного досліджуваної організації за останні роки, наукові роботи в яких висвітлюються проблеми ефективного планування в менеджменті, законодавча база та проекти стратегій розвитку від Кабінету Міністрів України, матеріали періодичного друку з питань розвитку підприємництва в Україні.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати даного дослідження будуть корисними для фізичних осіб-підприємців, які прагнуть оптимізувати процеси планування у своїй діяльності. Розроблена в даній кваліфікаційній роботі модель та система

показників дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень, що в свою чергу сприятиме зростанню бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємців сучасних умовах на ринку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використано джерел та додатків.

Апробація результатів дослідження було здійснено шляхом публікації статті в електронному науковому фаховому виданні менеджмент та підприємництво тренди розвитку зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Поняття планування, його роль у менеджменті, типи планів

«Якщо твої плани розраховані на рік – сій просо, якщо твої плани розраховані на десятиліття – саджай дерева, якщо ж твої плани розраховані на віки – виховуй людей» [Східний вислів].

В українському словнику термін план означає «Задум, проект, що передбачають хід, розвиток чого-небуть; текст, документ із викладом задуму, проекту. Заздалегідь накреслена програма господарських, культурних, оборонних і т. ін. заходів, що передбачає порядок і термін здійснення їх; текст, документ із викладом такої програми заходів…» [38].

За визначенням державного словника України, термін планування визначено, як «Планування – процес укладання послідовності дій, виконання яких повинно призвести до досягнення цілей, поставлених перед інтелектуальною системою.» [44].

«Наука планування – це система впорядкованих знань про суть, методологію, методику і організацію планування. Предметом науки планування є дослідження механізму дії об’єктивних природних і економічних законів та їх використання в процесі економічного, правового та адміністративного регулювання соціально-економічного розвитку.» [15].

Об’єктом планування для організації є її діяльність. Для злагодженої та ефективної роботи організації, необхідна координація всіх стадій процесів в часі та просторі.

Головною метою планування є створення системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого терміну існування організації. Планування надає змогу виявляти проблеми організації для розробки заходів щодо подолання їх в майбутньому.

Від строку складання плану розрізняють наступні види планування:

- Поточний (короткостроковий) план, який охоплює період до одного року та може мати терміни: день, тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік та певний цикл;
- Середньостроковий план, який розрахований на термін від двох до п’яти років;
- Перспективний (довгостроковий) план, який охоплює період від п’яти до двадцяти років та визначає довгострокову стратегію організації.

До типових видів планів належать:

- бізнес-план;
- річний план організації на основі діяльності організації;
- річний план діяльності на основі додаткових видів діяльності;
- план роботи колегіального органу організації;
- плани робіт постійно діючих дорадчих органів організації;
- плани робіт структурних підрозділів організації;
- індивідуальні плани працівників організації;
- генеральний план;
- календарний план;
- навчальний план;
- технічний план;
- фінансовий план [12].

Планування є однією з основних складових управлінського процесу. Воно включає в себе розробку стратегій та визначення цілей, які організація прагне досягти. Планування є фундаментом для всіх управлінських рішень та функцій менеджменту.

«Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.» [36].

Планування завжди дозволяє організації отримати відповіді на наступні чотири питання:

1. Що бажає з себе уявляти організація?

2. Де на даний час перебуває організація, які результати та умови її діяльності?

3. Куди рухається організація?

4. Яким чином, та за допомогою яких ресурсів, можуть бути досягнуті основні цілі організації?

«Поняття «планування діяльності підприємства» розглядають у двох аспектах: перший – загальноекономічний – відповідає загальній теорії підприємства, його природі; другий – конкретно-управлінський – передбачає розгляд планування як одну з найважливіших функцій менеджменту, можливість передбачити майбутнє підприємства.» [16].

Процес здійснення планування складається з етапів та передбачає послідовну їх реалізацію. Це:

1. Визначення цілей організації та його структурних підрозділів.

2. Визначення завдань у межах визначеного періоду зі встановленими строками їхнього виконання.

3. Обрання шляхів та методів досягнення визначених цілей та завдань.

4. Конкретні та вимірні строки виконання планів з деталізацією поставлених завдань за видами, обсягами робіт до виконання та конкретними виконавцями поставлених завдань.

5. Контроль за реалізацією плану.

Планування – це складний та комплексний процес який має відбутися в організації та який передбачає наявність системи планів [42]. Залежно від цілей, мети, тривалості планового періоду та характеру планових завдань необхідних до виконання, є необхідним розрізнити види планування за певними класифікаційними ознаками (рис. 1.1.). Класифікаційні ознаки планування визначаються за: періодом планування, змістом планів, типами мети, за видами часової орієнтації, за рівнем регулювання, за рівнем управління, за стадіями розроблення, за сферою використання.



Рис.1.1. Види планування

До класифікаційних ознак типів мети планів виділяють: стратегічне, оперативне та тактичне планування.

Стратегічне планування розробляється на довгострокову перспективу, яке має визначати основні напрямки розвитку організації. Головною метою стратегічного планування є створення потенціалу для виживання підприємства у довгостроковій перспективі в умовах функціонування, яка передбачає встановлення пріоритетних цілей і завдань, та вироблення необхідних запобіжників і заходів для досягнення головної мети організації.

Тактичне планування являє собою процес створення передумов для реалізації нових можливостей організації. Головним завданням тактичного планування є обґрунтування потрібних завдань та засобів які необхідні

організації для досягнення поставлених цілей.

Результатом тактичного планування є план розвитку організації , який є комплексною програмою для організації на відповідний період.

Оперативне планування являє собою визначення засобів вирішення завдань, який є обґрунтованими у тактичному плануванні. Завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації планомірної діяльності самої організації та її структурних підрозділів.

До класифікаційних ознак типів періодів планування належать: короткострокове довгострокове та середньострокове планування.

Короткострокове планування передбачає вирішення завдань оперативного планування.

Середньострокове планування передбачає вирішення завдань тактичного планування.

Довгострокове планування передбачає вирішення стратегічних завдань та цілей організації.

До класифікаційних ознак типів планування за рівнем регулювання поділяють на: ринкове, індикативне та централізоване планування.

Ранкове планування передбачає планування діяльності організації основою яких є ринкові інструменти такі як попит та пропозиція.

Індикативне планування базується на державному регулюванні діяльності організації, шляхом встановлення та регулювання таких показників як: тарифи, ставки податків, мінімальний рівень заробітної плати, цін тощо.

Централізоване планування в основному застосовується на підприємствах державної форми власності. Головною метою централізованого планування є встановлення вищим органом управління планових показників.

До класифікаційних ознак типів планування за стадіями розроблення поділяють на: попередні та кінцеве планування.

Попереднє планування передбачає розробку проектів майбутніх планів.

Кінцеве планування становить готові плани після їхнього затвердження.

До класифікаційних ознак типів планування за видами часової орієнтації поділяють на: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне.

Реактивне планування здійснюється на основі аналізу минулого досвіду роботи організації та орієнтуються на минулі організаційні форми і наявні традиції.

Інактивне планування орієнтується на сучасний розвиток організації, не враховуючи минулий досвід який має організація. Його головним завданням є забезпечення виживання організації та її розвиток у майбутньому шляхом пристосування до наявних умов.

Преактивне планування застосовується для прискорення змін в організації. Його головною метою є забезпечення для організації постійних змін шляхом орієнтації на досягнення науки й технологій широкого використання експериментів та прогнозування.

Інтерактивне планування базується на минулому досвіді організації особливості сьогоднішнього розвитку та на передбаченні майбутнього в процесі обґрунтування певних планових рішень.

До класифікаційних ознак планування за змістом планів розрізняють наступні види планів: техніко-економічне, оперативно-виробниче, організаційно-технологічне, постачальницько-збутове, соціально-трудове, фінансово-інвестиційне та бізнес-планування.

Техніко-економічне планування зосереджено на розробці технічних рішень та економічних обґрунтувань для реалізації проектів. Воно включає в себе: оцінку витрат, ресурсів, технологій та інших показників ефективності, які дозволяють ухвалювати рішення щодо цілеспрямованості вкладених інвестицій.

Оперативно-виробниче планування застосовується при короткострокових завданнях і процесах у виробництві, яке включає в себе:

графіки виробництва, управління запасами, планування робочих змін та забезпечення безперебійності і циклічності виробничих процесів.

Організаційно-технологічне планування передбачає організацію виробництва та технологічні процеси. головною метою даного виду планування є визначення, яким чином оптимально організувати виробництво, використовуючи сучасні технології для досягнення найбільшої ефективності.

Постачальницько-збутове планування застосовуються на всіх етапах управління постачанням та збутом товарів або сировини в організації. Даний вид планування включає в себе: планування поставок сировини та матеріалів, управління товарними запасами, розробка стратегій збуту, забезпечення продажу продукції.

Соціально-трудове планування застосовується при управлінні персоналом та трудовими ресурсами. Головною метою даного виду планування є: планування потреб організації в кадрах, їхньої підготовки, навчання та розвиток персоналу, соціальні аспекти тощо.

Фінансове планування застосовується для управління фінансами організації. До фінансів організації належать: бюджетування, прогнозування доходів та витрат, аналіз фінансових ризиків та інше. Головною метою фінансового планування є забезпечення стабільності та зростання організації.

Інвестиційне планування спрямоване на оцінку та управління інвестиціями в активи, проекти та розвиток організації. Головною метою інвестиційного планування є процес передбачення оцінки потенційної прибутковості інвестицій та аналізу ризиків.

Бізнес-планування – це загальний план організації, який визначає цілі та стратегії організації. Бізнес-планування включає в себе: аналіз ринку, конкурентів, фінансування, ресурси та інші елементи, які необхідні для започаткування або розвитку бізнес-організації [23].

До класифікаційних ознак планування за сферою використання планування поділяють на міжцехове, внутрішньоцехове, бригадне та індивідуальне. Головною метою цих видів планування є відповідна

виробнича система або підрозділи організації.

До класифікаційних ознак планування за рівнями управління поділяють на заводське (корпоративне), міжцехове, цехове, внутрішньоцехове-виробниче.

До заводського або корпоративного планування належать планування яке стосується вищої ланки управління організації.

До міжцехового планування належать застосування планування на середньому рівні управління організацією.

До внутрішньо-цехового або виробничого планування належать окремі об'єкти планування такі як: ділянки, бригади, робочі місця.

До класифікаційних ознак планування за сферою використання планування поділяють на: міжцехове, внутрішньоцехове, бригадне та індивідуальне. Головною метою цього планування є відповідна виробнича система або підрозділ організації.

Таким чином, усі розглянуті види планів для організації передбачають: існування певних особливостей, поетапно складених планів, наявності в організації певної системи показників.

Менеджмент – це науково обґрунтована діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію, контролювання та координацію ресурсів (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) для досягнення визначених цілей організації.

В цьому процесі необхідно забезпечити ефективність і результативність діяльності підприємства чи організації шляхом оптимізації використання доступних ресурсів, управління ризиками та адаптації до змінюваного середовища.

«Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення щодо роботи: як, кому і коли її виконувати.» [GRS].

Головним призначенням планування, як головної функції

менеджменту, полягає в тому, щоб враховувати завчасно всі можливі внутрішні та зовнішні чинники, які забезпечують сприятливі умови для успішного функціонування та розвитку організації.

Основними завданнями які вирішує організація в процесі планової діяльності є наступними:

1. Визначення цілей організації для досягнення яких вона прямує.
2. Формування організаційної структури системи управління.
3. Підвищення трудової активності та розвитку персоналу.
4. Знаходження найефективнішого способу досягнення цілей організації з підвищенням: прибутку, продуктивності праці.
5. Надійний контроль за діяльністю організації в цілому.

До типів планів в менеджменті належать: плани-цілі, плани для повторюваних дій, плани для дій, що не повторюються.

Плани-цілі – це тип планів, які мають набір якісних та кількісних характеристик бажаного стану об’єкту та його окремих елементів у майбутньому. Плани цілі можуть бути різні за масштабами та обсягом і можуть бути як короткостроковими так і довгостроковими. Головними характеристиками планів цілей мають бути: конкретність, вимірюваність, реалістичність, терміновість, узгодженість [18].

Плани для повторюваних дій – це тип планів які створюються для організації та систематизації дій що виконуються регулярно. Головною метою даного виду планів є: ефективний підхід до виконання завдань, зменшення ризиків помилок, ефективне використання часу. До головних характеристик «планів для повторюваних дій» належать: бюджетування, стандартизація, документація, графіки роботи, процедури, плани навчань тощо.

Плани для дій що не повторюються – це тип планів, які призначені для виконання конкретних завдань або проектів та повинні мати унікальні особливості та не виконуватися регулярно. Тобто, ці плани є одноразовими і призначені для досягнення унікальних цілей або результатів за певний

заздалегідь визначений термін. Головними характеристиками таких планів є наступними: унікальність, чітка ціль, структурованість, оцінка результатів, антикризовий план [35].

Таким чином, маючи розуміння різних типів планів допоможе виявити їх значення у контексті менеджменту, підкреслюючи, що кожен з цих планів доповнює один одного і разом складає цілісну систему структуру управлінських дій. Ця класифікація є важливою для формування комплексного підходу до планування та реалізації ефективних управлінських стратегій.

1.2 Фактори, що впливають на планування

Фактори, що можуть впливати на планування в організації, обставини та елементи, які впливають на процес планування і можуть суттєво змінювати його результати. Розуміння цих факторів є критично важливим для упорядкування планів і досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, фактори планування визначають, як будуть протікати всі процеси в організації. Їх можна класифікувати за двома ознаками рівня впливу на організацію – це мікрорівень та макрорівень, та за середовищем впливу – це зовнішнє та внутрішнє середовище. В свою чергу фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори прямої та непрямої дії. (рис. 1.2).

Мікрорівень зосереджений на внутрішніх процесах та елементах організації. Він дозволяє зрозуміти, які різні внутрішні фактори впливають на результат та ефективність роботи організації.

На макрорівні розглядаються зовнішні фактори, які можуть впливати на організацію. Він дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також виявляти можливості та загрози і формувати стратегії.

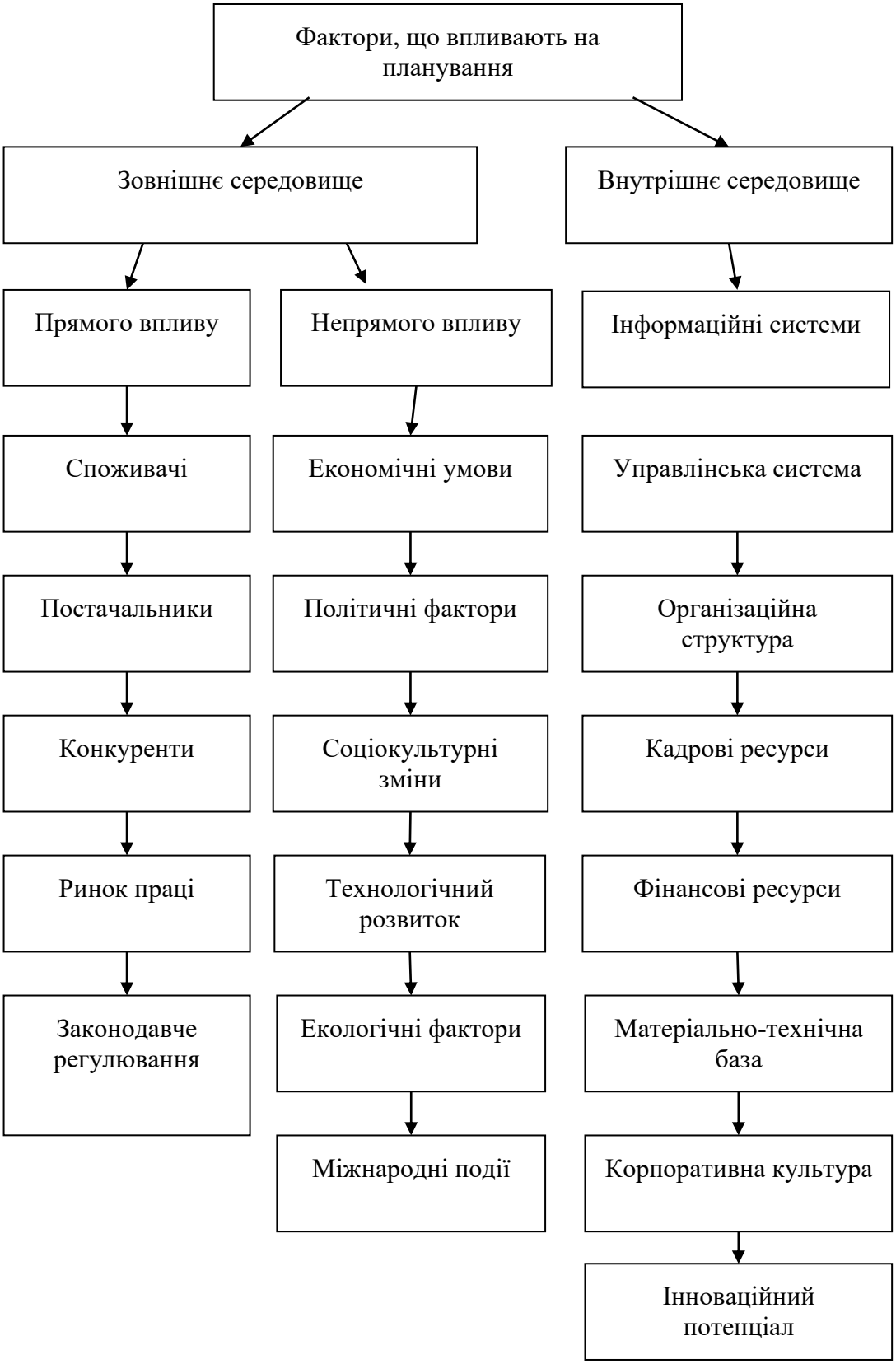


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на планування

Зовнішнє середовище організації – це сукупність всіх факторів і умов

які оточують організацію та впливають на її діяльність. Розуміння організацією зовнішнього середовища дозволяє їй адаптувати свої стратегії, ідентифікувати можливості та ризики, а також ефективно планувати власну діяльність в умовах постійних змін. Зовнішнє середовище організації складається з факторів прямого та непрямого впливу.

Фактори прямого впливу зовнішнього середовища – це умови та елементи, що безпосередньо впливають на діяльність організації та її оперативне середовище. До цих факторів відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, ринок праці та законодавче регулювання. Ці фактори необхідно враховувати при стратегічному та оперативному плануванні організації, оскільки вони впливають на прийняття рішень та формування стратегії [2].

Споживачі є фактором прямого впливу на планування в організації. Вони впливають на стратегії та діяльність організації через свої потреби, смаки, поведінку та вподобання. Від їхніх потреб та вподобань залежить формування продуктового асортименту, маркетингових стратегій, цінова політика організації тощо, що може суттєво впливати на планування роботи організації.

Споживачі формують попит на товари чи послуги, що має безпосередній вплив на обсяги виробництва та пропозицію. Коментарі та відгуки від споживачів, надають змогу організаціям покращувати свої товари чи послуги, що забезпечує високу якість та задоволеність потреб клієнтів. Лояльність від споживачів може забезпечувати стабільний дохід та гарну репутацію, в свою чергу незадоволені клієнти, можуть негативно впливати на імідж організації, а персоналізовані рішення організації у роботі зі споживачами підвищують конкурентоспроможність.

Постачальники є важливим фактором прямого впливу зовнішнього середовища при плануванні в організації. Вони забезпечують організацію необхідними матеріалами, комплектуючими чи послугами, які є критично важливими для діяльності організації.

Постачальники впливають на вартість сировини чи матеріалів, що має прямий вплив на загальні витрати виробництва та цінову політику організації. Від якості вхідних матеріалів визначається якість кінцевого продукту. Отже, надійні постачальники можуть забезпечувати стабільну якість, яка є важливою для задоволення потреб споживачів. Регулярність та надійність поставок має прямий вплив на можливість організації виконувати замовлення вчасно та підтримувати безперервне виробництво. Від розвитку постачальницької компанії в матеріалах та технологіях залежить конкурентоспроможність організації в інноваціях, а довгострокові партнерські відносини призводять до вигідних умов співпраці та спільного розвитку продуктів і взаємної підтримки. Критичним для планування в організації може бути залежність організації від наявності одного постачальника, що може стати ризиком, якщо станеться перебої у постачаннях чи зміні цінової політики.

Конкуренти відіграють вирішальну роль у формуванні стратегії планування в організації, оскільки вони є основними учасниками ринкового середовища в якому функціонує організація. Необхідною дією організації є відстеження за стратегіями та діями конкурентів, щоб мати розуміння їхніх сильних та слабких сторін, для ідентифікації можливостей власного розвитку.

Ретельний аналіз роботи конкурентів надає організації можливості розробляти власні унікальні торгові пропозиції для того щоб відрізнятися на ринку і задовольняти потреби власних клієнтів краще ніж конкуренти. Конкуренція має прямий вплив на встановлення цін на ринку товарів чи послуг, тому організації мають знаходити баланс між конкурентоспроможністю цін та прибутковістю. Постійне прагнення організації до покращення товарів чи послуг, призводить до збереження конкурентних переваг і змушує організації до інвестування, досліджень та розвитку, що призводить до розширення клієнтської бази та збільшенню власної частки на ринку існуючих продуктів.

Ринок праці, як фактор прямого впливу зовнішнього середовища на планування в організації, є дуже вагомим, оскільки він визначає доступність, кваліфікацію та вартість робочої сили. До впливу ринку праці на організаційне планування відносяться: доступність кадрів, вартість праці, кваліфікація та навички, конкуренція за таланти, зміни У законодавстві, технологічні зміни, соціальні та економічні тренди.

Наявність достатньої кількості кваліфікованих кадрів напряму впливає на здатність організації формувати ефективні команди та реалізовувати проекти. Зміни в умовах ринку праці призводять до коливань заробітних плат, що відображається на плануванні бюджету організації, конкурентоспроможності та можливості утримати кваліфіковані кадри. Потреби ринку праці визначають, які навички стають актуальними, що вимагає від організації підвищення кваліфікації власних працівників. При дефіциті робочої сили організації змагаються за найкращих кандидатів, що призводять до зміни стратегії рекрутингу та підвищення привабливості робочої пропозиції.

При зміні в законодавстві, яке регулює трудові відносини, змушують організації до коригування власних планів, в свою чергу зростаюча автоматизація та новітні технології можуть змінювати певні професії чи змінювати вимоги до навичок працівників, що має великий вплив на підбір кадрів. До соціальних та економічних трендів в сучасному світі відносяться зміни людей сприйнятті балансу між роботою та особистим життям, що впливає на організацію робочих місць та гнучкості графіку роботи.

Законодавче регулювання є важливим фактором прямого впливу зовнішнього середовища на планування в організації. Воно охоплює всі закони, нормативні акти та інші форми регуляторних вимог, яких організації повинні дотримуватись у веденні власної господарської діяльності. До основних видів впливу законодавчого регулювання відноситься: вимоги до дотримання законодавства, регулювання трудових відносин, ліцензування та дозволи, екологічні норми, антимонопольне регулювання, фінансова

звітність, зміни в законодавстві.

Організації повинні враховувати всі нормативні акти, які стосуються їхньої діяльності, включаючи: трудове, екологічні та податкове законодавство, які впливають на структурні і фінансові рішення. Закони які регулюють зайнятість умови праці розмір мінімальної заробітної плати робочі години та права працівників мають вплив на планування кадрової політики і стратегії управління людськими ресурсами в організації. В свою чергу для певних видів діяльності може знадобитися отримання ліцензій та дозволів що вимагає від організації додаткового часу та ресурсів на їхнє оформлення які впливають на планування розвитку організації.

Законодавство щодо охорони навколишнього середовища може накладати обмеження на виробничі процеси вимагаючи від організації впровадження екологічних технологій, а антимонопольне регулювання, яке регулює конкурентне середовище, може обмежувати можливості організації та впливати на цінову політику. Фінансова звітність та оподаткування впливають на фінансове планування та бюджетування організації, а зміни в законодавстві вимагають від організації регулярного перегляду стратегій та адаптації до нових умов. Отже, всі перелічені фактори вимагають корекції у плануванні роботи організації.

Фактори, що впливають на планування у зовнішньому середовищі непрямого впливу – це елементи та умови, які не мають безпосередньо вплив на діяльність організації, але суттєво можуть впливати на її стратегії та результати довгострокової в перспективі. До факторів непрямого впливу відносяться: економічні умови, політичні фактори, соціокультурні зміни, технологічний розвиток, екологічні фактори, міжнародні події. Ці фактори потребують детального аналізу та моніторингу під час стратегічного планування оскільки вони можуть створити для організації нові можливості або загрози.

Економічні умови – це один із ключових факторів зовнішнього середовища непрямого впливу який може суттєво впливати на планування

стратегії організації. До цих умов відноситься: економічне зростання, інфляція, доступність капіталу, ринок праці, торговельна політика, конкуренція та глобальні економічні тенденції.

Економічний зріст – це стан економіки(зростання або занепад) який може впливати на попит товарів чи послуг. Під час економічного зростання споживчий попит підвищується що сприяє розширенню бізнесу, а під час економічного занепаду відбуваються протилежні явища. Висока інфляція, як елемент економічної умови, може зменшувати купівельну спроможність споживачів та впливати на витрати організації, що в свою чергу вимагає коригування цінової політики організації. Умови на фінансових ринках та процентні ставки визначають, наскільки легко організаціям отримати фінансування для своїх проектів [26].

Стан ринку праці, як елемент економічної мови, включає в себе рівень безробіття та вартість праці, що в свою чергу впливає на планування організації. Через зміни в податковій політиці чи торгових угодах може існувати вплив на прибутковість бізнесу, та вплив на стратегії бізнесу у виході на міжнародні ринки. При високій економічній конкуренції, організації повинні ретельніше планувати власні стратегії для збереження власної частки на ринку. До глобальних економічних тенденцій відносять зміни в міжнародній торгівлі, валютні коливання та інші фактори що можуть впливати на організацію в глобальному контексті. Економічні умови обов'язково враховуються при довгостроковому плануванні.

Наступним фактором зовнішнього середовища непрямого впливу, що впливає на планування в організації – це політичні фактори. Вони являють собою розуміння політичної стабільності урядових програм податкової політики та державного регулювання, що може мати вплив на операційну діяльність організації.

При змінах у законодавстві організації необхідно адаптувати власну стратегію відповідно до нових вимог. При цьому політична стабільність або нестабільність може впливати на інвестиційний клімат в країні.

Взаємовідносини з іншими країнами, включаючи торгівельні угоди, санкції або дипломатичні відносини, можуть мати великий вплив на можливості виходу організацією на міжнародні ринки: імпорт або експорт товарів чи послуг.

Ще одним елементом політичних факторів, які впливають на планування є соціальна політика. Програми соціальної політики держави, такі як охорона здоров'я, освіта та захист навколишнього середовища, можуть впливати на ринок праці і споживчої звички, що також необхідно враховувати при плануванні.

З огляду на всі ці політичні фактори, організації повинні здійснювати моніторинг політичної ситуації в країні та адаптувати власні стратегії для зменшення ризиків та використати можливості, які виникають у змінному політичному середовищі.

Соціокультурні зміни, як фактор зовнішнього середовища непрямого впливу, що може впливати на планування в організації складається з наступних елементів: зміни в суспільних цінностях, демографічні зміни, зміни в освіті та інформаційна грамотність, культурні відмінності, соціальна активність та технологічні зміни.

Суспільні цінності та соціальні норми можуть змінюватися з часом, впливаючи на споживчі вподобання.

Зміни в структурі населення такі як старіння населення або зростання мігруючих груп чи спадок народжуваності можуть впливати на ринок праці та потреби в певних товарах чи послугах.

Зростання рівня освіти та інформаційної грамотності населення може призводити до змін у купівельних звичках та очікуваннях споживачів що вимагає від організацій оновлення асортименту та поліпшенню сервісу.

У глобальному світі, важливо враховувати культурні особливості різних регіонів та країн, особливо при виході на міжнародні ринки. Необхідним є розуміння культурних традицій та звичаїв, що допоможе краще задовольняти потреби споживачів.

При зростанні соціальної активності населення в державі й усвідомлення питань соціальної справедливості можуть впливати на репутацію організації. У сучасному світі бізнес повинен враховувати власну роль у суспільстві та бути відкритим до соціальних ініціатив.

Технологічний прогрес має величезний вплив на способи комунікації та розподілу інформації, що може змінювати споживчі звички. Тому врахування всіх соціокультурних змін надає організаціям краще розуміння в адаптації власних стратегій та відповідати на потреби споживачів і використовувати нові можливості для розвитку.

Технологічний розвиток, як фактор зовнішнього середовища організації непрямого впливу, який може істотно впливати на планування в організації може складатися з наступних елементів: інновації, автоматизація та роботизація, цифровізація, інформаційні технології, технології комунікації та кібербезпека.

Інновації можуть складатися з розробки нових технологій та інновацій що можуть змінювати способи виробництва, доставки та споживання товарів чи послуг.

Автоматизація та роботизація являє собою впровадження автоматизованих систем і роботів в процесі виробництва та управління. Це може значно знизити витрати та підвищити ефективність виробництва, що вимагає від організації перегляду власних бізнес-процесів.

Цифровізація – це перехід до цифрових технологій які змінює способи комунікації з клієнтами, збут продукції та управління даними. З розвитком електронної комерції, велике значення мають дані та аналітика для прийняття якісних управлінських рішень [11].

Інформаційні технології як елемент фактори технологічного розвитку є прогресом у сфері інформаційних технологій таких як хостинг програмне забезпечення тощо що надає нові можливості для управління бізнесом зокрема вдосконалення внутрішніх процесів управління відносинами з клієнтами CRM та автоматизації маркетингу.

Екологічний фактор, як фактор впливу на планування в організації полягає у тому, що в світі зростає увага до екологічних проблем, які ведуть до змін у законодавстві та мають вимоги до сталого розвитку що може вплинути на бізнес-стратегії. Ці фактори складаються зі змін клімату, екологічних трендів, управлінням відходами, водними ресурсами, постачанням сировини тощо.

Глобальні зміни клімату впливають на виробництво, постачання сировини та збут продукції, що призводить до змін при плануванні стратегій та операцій. До цього ж відбувається зростання у світі законодавчих ініціатив, щодо охорони довкілля таких, як: обмеження на шкідливі викиди, використання альтернативних джерел енергії, утилізація відходів та інші.

На фоні глобальних змін клімату зростає інтерес людства до екологічних проблем, і це вже трактується , як “екологічний тренд”, тому споживачі більше підтримують компанії, які опікуються охороною довкілля. Зростання екологічної свідомості серед населення має вплив на політику компаній щодо сталого розвитку, змінюючи їхню репутацію та конкурентоспроможність.

Ефективне управління відходами, включаючи їх утилізацію та переробку, стає важливим елементом планування, тому організації повинні знаходити способи для зменшення кількості відходів та переходити на безвідходні технології.

Тренд з охорони довкілля, може призводити до обмеження доступу певних видів сировини або підвищувати їхню вартість, що може змушувати організації шукати альтернативні джерела постачання або матеріали. Таким чином організації повинні інтегрувати екологічні фактори у своїй стратегії планування, враховувати не тільки вимогу законодавства та очікування споживачів, а й загальний вплив на довкілля. Це дозволить організаціям уникати ризиків та підвищувати власну ефективність.

Міжнародні події мають значний вплив на планування в організації, оскільки вони формують зовнішнє середовище в якому організації ведуть

свій бізнес. Цей фактор, повинен бути врахований, через глобальні події такі як: війни, економічні кризи, зміни в міжнародній політиці чи пандемії, які можуть мати великий вплив на світову економіку та світові ринки.

Політичні конфлікти, зміни в урядах або дипломатичні кризи суттєво впливають на стабільність ринку та інвестиційний клімат в країнах, що в свою чергу викликає ризики для бізнесу такі, як обмеження на імпорт / експорт, валютні коливання та невизначеність в укладанні контрактів.

Глобальні або регіональні економічні кризи можуть змінювати споживчу поведінку, знижуючи попит на товари чи послуги. А глобальні тенденції в здоров'ї моді або екологічності, змінюють запит на продукцію та впливають на споживчі переваги. Соціальні компанії або рухи, що мають міжнародний характер, можуть впливати на репутацію організації та їхню відповідальність перед суспільством.

Міжнародні події такі, як конференції або виставки можуть бути стимулом до обміну інформацією та технологіями, тому організації можуть адаптувати свої стратегії залежно від нових технологій або інновацій, які стають доступними на світовому ринку.

Отже, організації, які виходять на міжнародні ринки повинні враховувати культурні особливості та соціальні норми різних країн, що має вплив на стратегії маркетингу, рекрутингу та управління. При врахуванні всіх міжнародних факторів під час планування, дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів процесів та ресурсів, які формують внутрішню структуру та діяльність організації. Це середовище визначає, яким чином організація функціонує взаємодіє з працівниками та реагує на виклики зовнішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища відносяться: інформаційні системи, управлінська система, організаційна структура, кадрові ресурси, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, корпоративна культура, інноваційний потенціал організації. Це середовище організації є критично важливим для її успішного

функціонування та здатності адаптуватися до зовнішніх змінних умов. Постійний аналіз внутрішнього середовища дозволяє організаціям виявляти власні сильні та слабкі сторони, що є критично важливим для стратегічного планування та покращення виробничих процесів.

Інформаційні системи в сучасному світі є найголовнішим фактором внутрішнього середовища будь-якої організації. Їх ключова роль у збиранні, зберіганні, аналізі та поширюванні інформації, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують керівників та співробітників доступом до актуальних та точних даних, допомагають швидко й ефективно розподіляти інформацію для покращення оперативності дій, та допомагають реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Управлінська система у внутрішньому середовищі організації є важливим фактором при плануванні, оскільки вона визначає структуру, процеси та механізми управління, які повинні забезпечити ефективну роботу організації. Вона повинна визначати: чіткий поділ організації на відділи та підрозділи з визначеними функціями і системою взаємодії один з одним, встановлювати цілі та стратегії і здійснювати контроль за реалізацією, ефективно розподіляти всі наявні ресурси, встановлювати критерії оцінки роботи організації, аналізувати та вдосконалювати роботу організації.

Організаційна структура представляє собою організаційну схему організації, що визначає ієрархію та розподіл обов'язків і повноважень, а також зв'язки між різними відділами та підрозділами. Вона повинна чітко визначати ролі, обов’язки та рівні відповідальності кожного співробітника або підрозділу.

Кадрові ресурси в організації – це працівники організації, їхній досвід, навички й знання, які повинні відповідати потребам певної організації. Для формування сильного кадрового ресурсу в організації повинен відбуватися ефективний процес набору та відбору кваліфікованих кандидатів, а також процес прогнозування потреб організації в людських ресурсах для

забезпечення кваліфікованими кадрами в потрібний проміжок часу.

Фінансові ресурси є одним із основних факторів, який впливає на планування в організації, він визначає здатність організації реалізовувати свої стратегії та досягати поставлені цілі. Фінансові ресурси у внутрішньому середовищі організації включають в себе: фінансове планування (бюджетування), розподіл ресурсів, оцінку доходів і витрат, прогнозування доходів, ліквідність та фінансову стійкість, капітальні витрати, фінансовий аналіз, оцінку ризиків та контроль витрат [33]. Ретельний аналіз доходів та витрат організації надає розуміння про прибутковість або збитковість роботи організації в цілому, або окремої сфери чи окремого підрозділу організації. Фінансові ресурси мають критичне значення для роботи будь-якої організації, вони відіграють важливу роль у конкурентоспроможності на ринку та реалізації проектів розвитку.

До матеріально-технічної бази внутрішнього середовища організації відносяться всі фізичні ресурси, а саме: обладнання і технології, приміщення та інфраструктура, матеріали та запаси, логістика і постачання, технічне обслуговування, які необхідні для виробництва товарів або надання послуг.

Корпоративна культура внутрішнього середовища організації – це сукупність цінностей, норм, традицій та поведінкових моделей, які визначають, яким чином працівники сприймають свою роботу та один одного. На корпоративну культуру впливає рівень залученості співробітників, їхня мотивація та задоволеність. Важливим чинником корпоративної культури є формування та підтримка сильної спільної культури організації, яка впливає на адаптивність, інноваційність та загальний успіх організації.

Інноваційний потенціал організації – це здатність організації генерувати, впроваджувати та реалізовувати нові ідеї, продукти, послуги або процеси [32]. Цей фактор визначає наскільки організація здатна адаптуватися до змін, задовольнити потреби споживачів та отримувати конкурентні переваги на ринку. Для стійкого розвитку організації в умовах сучасної

динамічної економіки компанія повинна інвестувати у розвиток власного потенціалу. Для цього, щоб залишатися та розвиватися у власній галузі, є необхідним виконання наступних умов: створення корпоративної культури інновації, розвиток командної роботи, дослідження R&D, зворотній зв'язок від споживачів, технологічна база, навчання та розвиток персоналу, стратегічне партнерство з іншими компаніями, стартапами, академічними інститутами.

Ефективне планування потребує врахування всіх цих факторів, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішнього та внутрішньому середовищі та ефективно досягати своїх цілей.

Отже, детально розглянувши численні фактори, що впливають на процес планування в менеджменті, які формують умови та обставини, в яких здійснюється стратегічне управління, можна визначити, що ці фактори, можуть суттєво змінювати результати планування, та їх потрібно ретельно аналізувати для досягнення максимального успіху.

Розуміння та аналіз цих факторів є критично важливими для формування ефективних стратегій планування що в свою чергу сприяє досягненню конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств та організацій. Успішне управління плануванням передбачає динамічний підхід, що ґрунтується на постійному моніторингу ситуації та здатності швидко реагувати на зміни. Таким чином, управлінцям необхідно бути проактивним у своїх підходах та використовувати інформацію про всі визначені фактори для адаптації й удосконалення своїх стратегій.

1.3 Огляд сучасних концепцій планування, таких як стратегічне планування, сценарне планування, балансова система показників

Концепції планування у менеджменті, з наукової точки зору, охоплюють різноманітні підходи та теорії, які допомагають організаціям визначати свої цілі, стратегії та засоби для їх досягнення.

Розглянемо детальніше сучасні концепції планування такі як: стратегічне планування, сценарне планування та балансова система показників, для того щоб зрозуміти, яким чином організації можуть ефективно досягати своїх цілей у мінливому середовищі.

Стратегічне планування є важливим процесом управління, який спрямований на визначення цілей організації та розробку плану дій для їх досягнення. Ця концепція була розроблена та вдосконалена багатьма науковцями та практиками. Але вагомий вклад у розробку стратегічного планування внесли такі науковці, як Пітер Друкер, Майкл Портер, Генрі Мінцберг та Ігор Ансофф.

У своїх наукових розробках, Пітер Друкер акцентує увагу на важливості стратегічного управління та розробки бізнес-стратегій, а Генрі Мінцберг підкреслює важливість наявності гнучкості в процесі стратегічного планування та критики традиційних підходів, та наголошує на необхідності адаптації стратегії до швидкого змінюваного середовища. Майкл Портер пропонує для стратегічного планування свою відому теорію «Моделі П'яти Сил» щодо конкурентних стратегій, а Ігор Ансофф пропонує «Матрицю Ансоффа» для оцінки нових бізнес можливостей.

Отже, з цього можна зробити висновок, що науковці не знайшли єдиного підходу щодо стратегічного планування, це говорить про те, що стратегічне планування повинно й надалі досліджуватися, розроблятися нові методи та практики дослідження даного підходу планування.

За узагальненим науковцями визначенням, стратегічне планування – це комплексний процес, який включає в себе формулювання місії та бачення

організації, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та розробку плану для їх досягнення.

Основою стратегічного планування є чітке розуміння місії, чому організація існує та бачення якого майбутнього організація прагне досягти.

Процес стратегічного планування має чотири ключові фази – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, реалізацію стратегій, оцінку та контроль.



Рис. 1.3. Процес стратегічного планування

Отже, першим кроком організація повинна визначити власну організаційну готовність перш ніж приступити до стратегічного планування. Важливо оцінити готовність всієї організації до нової трансформації (рис. 1.3). Ключові питання на які повинна мати організація є наступними:

1. Чи існує спільне розуміння мети цілей та завдань організації?

2. Чи прагнуть лідери організації розвивати всередині своєї організації культуру стратегічного мислення?

3. Чи доступні для організації необхідні дані та аналітична інформація для аналізу при створенні стратегічного планування?

Другим кроком, в процесі стратегічного планування є збір спеціальної проектної команди або визначення ключових лідерів чи управлінців для реалізації стратегічного плану. Для цього необхідно визначити людей з певними навичками, які представляють різні відділи чи рівні організації. Необхідним є забезпечення балансу креативності аналітичної спроможності, чіткому розумінню місії організації та відданості цій місії. Водночас необхідно розробити чітко визначений графік стратегічного планування,

який повинен мати розроблені завдання, які мають часові рамки для керованості. Також необхідним є врахувати складність організації і глибину аналізу, гнучкість та адаптивність для розв'язання непередбачених проблем.

Третім кроком процесу створення стратегічного планування є збір актуальних і об'єктивних даних, які є основою прийняття обґрунтованих рішень при процесі стратегічного планування. Це передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та факторів, які можуть впливати на організацію. Оцінити внутрішню фінансову діяльність, навички та здатність співробітників, операційну ефективність. У факторах зовнішнього середовища необхідна уважно вивчати ринкові тенденції, конкурентний ландшафт, нові можливості або загрози.

Четвертим кроком процесу створення стратегічного планування є перегляд зібраних даних. Цей етап передбачає ретельний аналіз зібраних даних, на основі яких, буде прийняте стратегічне управлінське рішення. Аналіз зібраних даних до розгляду повинен виявляти: закономірності, тенденції та кореляції, при котрих організація отримує чітке розуміння свого поточного стану та динаміки власного операційного середовища [3].

Становлення стратегічних цілей – це формулювання довгострокових та короткострокових цілей, які відповідають місії та баченню організації.

Розробка стратегій – це вибір і формулювання шляхів досягнення визначених цілей, враховуючи ресурси, конкурентну ситуацію та ризики.

Впровадження плану – це забезпечення належного виконання стратегічного плану, шляхом розподілу ресурсів, делегування обов'язків та встановлення термінів [13].

Регулярний моніторинг виконання стратегічного плану і оцінка його результатів, які дозволяють вчасно вносити корективи та перебудовувати стратегії на основі нових даних.

Залучення співробітників на всіх рівнях організації до процесу стратегічного планування, для сприяння кращого розуміння цілей та зобов'язань, а також підвищення мотивації.

Отже, перевагою стратегічного планування є фокусування зусиль на довгострокових пріоритетах та сприяння проактивному управлінню, які допомагають справлятися з ризиками та викликами, бути організаціям конкурентоспроможними у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Сценарне планування – це метод прогнозування та стратегічного управління, який дозволяє організаціям розробляти кілька можливих сценаріїв розвитку подій і відповідно адаптувати свої стратегії. Цю концепцію розробили різні науковці та практики, проте найбільш відомими з них є: Херман К. Кахан який одним з перших, хто впровадив сценарний аналіз у бізнес-практику у 1940-х роках працюючи в інституті RAND в США, Пітер Шварц один із засновників Global Business Network який популяризував сценарне планування у сфері бізнесу та стратегічного управління у 80-90-х роках через свої роботи та консультації, та Френк В. Кларк який зробив значний внесок у розробку методів сценарного планування, зокрема у контексті енергетичної політики [15].

Сутність сценарного планування полягає у створенні кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій у майбутньому на основі поточних трендів, можливих змін у середовищі та ключових невизначеностей для оцінки впливу різних факторів на майбутнє організації. Це дозволяє організаціям оцінювати ризики та можливості готуватися до різних ситуацій і пристосовувати свої стратегії відповідно до можливих сценаріїв розвитку .

Для того щоб організації розробити сценарне планування можна скористатися видами сценарного планування такими як: кількісні сценарії, нормативні сценарії, сценарії стратегічного управління та операційні сценарії.

До кількісних сценаріїв належать: фінансові моделі, що передбачають найкращий та найгірший варіанти, шляхом змін певної обмеженої кількості змінних факторів. Найчастіше кількісні сценарії використовуються для річних прогнозів.

До нормативних сценаріїв належать описаний бажаний або досяжний

кінцевий стан організації орієнтуючись на цілі організації.

До сценаріїв стратегічного управління належать сценарії, які зосереджуються на середовищі певної галузі економіки.

До операційних сценаріїв належать дослідження сучасного впливу подій з розумінням короткострокових стратегічних наслідків.

Процес планування сценаріїв складається з п'яти етапів які допоможуть організації створити власний сценарний план.

На першому етапі, є необхідним визначення основних проблем, які потрібно буде вирішити організацією з визначенням головних питань. Питання мають бути конкретними, а до головних проблем, необхідно включити: конкурентні загрози, нормативні зміни, ринкові тенденції, технології та інновації, доступність ресурсів та життєвий цикл продукту.

На другому етапі, необхідно розглянути наслідки кожного сценарію для всіх відділів організації, а також їх вплив на операційну діяльність, фінанси та персонал.

Оцінити можливості та ризики, які може створити кожен сценарій окремо для організації. Які варіанти сценаріїв можуть зменшити ризики та збільшити можливості організації. Визначити точки корекції кожного сценарію при його впровадженні. Порівняти сценарії з ключовими показниками діяльності організації для розуміння фінансового та операційного впливу сценаріїв на ефективність роботи організації. Провести та оцінити аналіз чутливості на вразливі місця сценаріїв тобто, які зовнішні та внутрішні фактори можуть істотно змінити сценарій.

На третьому етапі сценарного планування, є необхідним обрання необхідних показників, які можуть бути сигналом про те, яким чином розгортається сценарій. До обрання можуть бути застосовані, як внутрішні так і зовнішні показники, та є необхідним встановлення порогових значень для моніторингу.

Четвертим етапом, є розробка стратегії реагування, яка повинна визначати: чого хоче досягти організація в кожному майбутньому сценарії на

основі аналізу наслідків. Повинні бути складені детальні плани для кожного сценарію на короткостроковий та довгостроковий період, а також повинні бути включені резервні варіанти сценаріїв, якщо обраний сценарій піде не за очікуванням організації. Визначити, які саме ознаки будуть індикаторами при застосуванні кожного сценарію та оцінити їх фінансово.

До п'ятого етапу належать: реалізація сценарного плану з визначенням відповідальних та часових рамок для виконання кожної дії.

Організація повинна забезпечити бюджет, розробити посібники для варіантів непередбачуваних ситуацій, встановити відстеження продуктивності, розвивати спроможність організації шляхом навчання та впровадженням організаційних змін, інформування результатами дії сценарію між відповідними функціями або структурами організації, забезпечити постійний моніторинг сценарію одночасно документуючи отримані результати від впровадження сценарного плану.

Сценарне планування допомагає організаціям бути більш гнучкими, проактивними та готовими до майбутніх викликів, дозволяючи знижувати ризики та виявляти нові можливості.

Балансова система показників (BSC – Balanced Scorecard) є важливою концепцією в плануванні в менеджменті. Ця система була розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном на початку 1990-х років і передбачає оцінку діяльності організації за допомогою різноманітних показників, що дозволяє зосередитися не лише на фінансових результатах, але й на інших важливих аспектах [34].

Суть балансової системи показників полягає в тому, що цей стратегічний управлінський інструмент дозволяє організаціям вимірювати та відстежувати реалізацію стратегії за чотирма показниками – це фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та показники навчання і інновацій (рис. 1.4.).

В цих чотирьох показниках керівники організації окреслюють свої стратегічні цілі для кожної бізнес-перспективи та пов'язують їх ефективність

зі стратегічною картою. Карта стратегії в свою чергу повинна відображати, як кожна ціль пов'язана одна з одною для того, щоб керівники організації мали змогу отримати загальне уявлення про стратегію своєї організації з першого погляду.

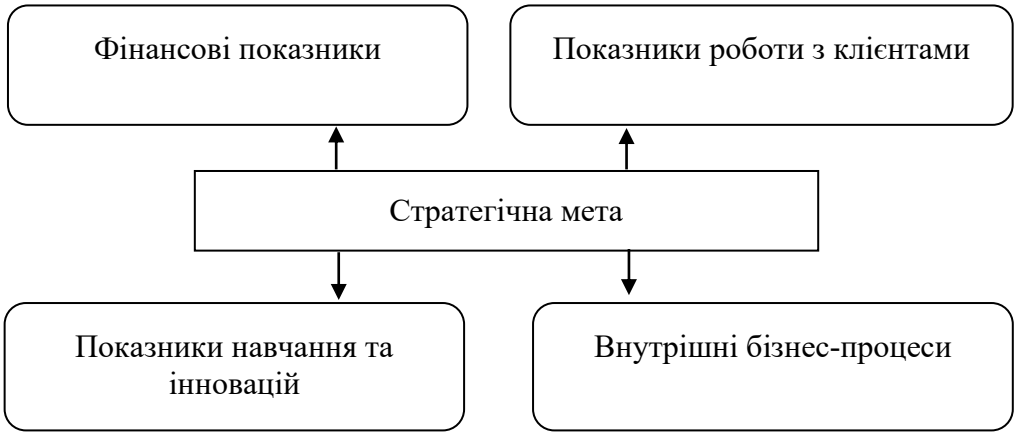


Рис.1.4. Показники балансової системи (BSC)

Фінансові показники повинні відображати результат діяльності організації за двома групами. Перша група показників спрямована на зростання доходів, інша група на зниження витрат.

Для розуміння того, які показники потрібні у секторі клієнти, організація повинна отримати відповіді на наступні питання:

1. Які показники роботи з клієнтами дозволяють досягати фінансових цілей організації?

2. Які параметри організації, необхідно контролювати для задоволеності клієнтів?

До показників внутрішніх бізнес-процесів відносяться процеси всередині організації, які демонструють ефективність задоволеності клієнтів, якістю послуг або продукцією.

Показники навчання та інновацій повинні відображати те, що має зробити організація, щоб розвиток та ефективне використання внутрішніх ресурсів допомагали бути успішними у внутрішніх бізнес-процесах. Цей

показник показує наскільки добре інформація та знання фіксуються та застосовуються працівниками для створення конкурентної переваги організації.

Побудова балансової системи відбувається послідовно та складається з наступних кроків:

1. Розробка стратегії організації.

2. Формування стратегічної карти.

3. Формуванню таблиці показників.

4. Створенню паспорта кожного показника.

5. Відображення факторів KPI у карті керівників та співробітників [39].

Основними перевагами балансової системи показників є комплексний огляд ефективності організації та сприяння інтеграції фінансових і нефінансових показників, які дозволяють приймати більш зважені рішення.

Фінансові показники – це метрики, які використовуються для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності компанії. Вони дозволяють аналізувати результати роботи організації, порівнюючи їх з конкуруючими організаціями та роблять прогнози. До основних фінансових показників відносяться:

1. Чистий прибуток – це різниця між доходами та витратами компанії, яка відображає скільки грошей залишається після всіх витрат.

2. Виручка (доходи) – це загальна сума грошей, отриманих від продажу товарів або послуг за певний період.

3. Операційний прибуток – це прибуток, отриманий від основної діяльності до вирахування відсотків і податків.

4. Рентабельність активів (ROA) – це показник прибутковості активів, який розраховується, як чистий прибуток поділений на загальні активи.

5. Рентабельність власного капіталу (ROE) – це показник прибутковості власного капіталу, який розраховується як чистий прибуток поділений на власний капітал.

6. Операційний грошовий потік – це чисті надходження від операційної діяльності, який важливий для оцінки ліквідності компанії.

7. Вільний грошовий потік – це грошовий потік, що залишається після витрат на капітальні витрати, який може бути використаний для інвестицій або виплат акціонерам.

8. Коефіцієнт поточної ліквідності – це співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань який відображає здатність покривати короткострокові борги.

9. Коефіцієнт швидкої ліквідності – це фінансовий показник, який використовується для оцінки здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів які легше переводиться в грошові кошти та який не враховує запаси активів.

10. Коефіцієнти боргового навантаження – це коефіцієнт загального боргу до активів який вказує на частку активів які фінансуються за рахунок боргу

11. Дохід на акцію (EPS) – це чистий прибуток, який поділений на загальну кількість випущених акцій, та який показує скільки прибутку припадає на одну акцію [7].

Таким чином, фінансові показники надають вичерпну інформацію про фінансовий стан компанії або організації та допомагають у прийнятті управлінських рішень.

Не фінансові показники – це метрики або дані, які безпосередньо пов'язані з фінансовими аспектами діяльності організації. Що можуть бути важливими для оцінки загальної ефективності роботи організації.

В балансовій системі показників до нефінансових показників включають три з чотирьох складових – це клієнти, внутрішні бізнес-процеси і складова навчання та інновації.

В рамках балансової системи показників у складовій клієнти – використовуються показники пов'язані із задоволеністю клієнтів, залученням нових клієнтів та покращенням обслуговування клієнтів, де кожен з них

відображає наступні характеристики:

1. Клієнтська задоволеність, яка оцінюється за допомогою опитувань, відгуків або індексу задоволеності клієнтів (CSAT).

2. Показник утримання клієнтів – це доля клієнтів, які залишаються з компанією протягом певного часу та вимірюється у відсотках.

3. Показник кількість нових клієнтів повинен відображати кількість нових споживачів за певний період часу .

4. Показник рекомендації клієнтів показує кількість клієнтів, які рекомендують організацію іншим потенційним споживачам.

5. Показник тривалості відносин з клієнтами визначає середній час протягом якого клієнти залишаються з організацією.

6. Показник середній дохід на клієнта (ARPU) – розраховується, як загальний дохід поділений на кількість клієнтів.

7. Показник витрат на залучення клієнтів (CAC) представляє собою витрати на маркетинг та продажі, які витрачені на залучення одного нового клієнта.

Використання даних показників надає детальну оцінку управлінському апарату організації про ефективність стратегії взаємодії з клієнтами та надає розуміння, які можна винайти нові шляхи для покращення взаємодії з клієнтами.

При використанні балансової системи показників для оцінки внутрішніх бізнес-процесів організації використовуються наступні показники, які повинні відобразити оцінку ефективності та якості внутрішніх операцій, які впливають на продуктивність та результативність організації, до них належать:

1. Ефективність процесів цей показник повинен відображати час виконання процесу або кількості процесів завершених вчасно та продуктивність роботи.

2. Показник якість повинен відображати кількість дефектів або повернених товарів чи рівень відповідності стандартам.

3. Показник витрати повинен відображати витрати на виконання процесу та економію від впроваджених змін.

4. Показник задоволеність співробітників повинен відображати рівень мотивації та задоволеності працівників, плинність кадрів.

5. Показник взаємовідносини з партнерами вимірюють як кількість стратегічних партнерств, відсотка задоволеності постачальників, тривалість партнерських відносин.

У балансовій системі показників складник навчання та інновації зосереджений на здатності організації до впровадження нових ідей і розвитку навичок персоналу.

Для оцінки складника навчання та інновації використовують наступні показники такі як:

1. Інвестиції в навчання які відображають витрати на тренінги та освітні програми з розрахунком на одного працівника.

2. Показник продуктивність інновацій повинен відображати кількість ідей впроваджених у вигляді нових продуктів або покращень в існуючих процесах організації.

3. Показник індекс зайнятості компетентних співробітників відображає відсоток співробітників з необхідними навичками та знаннями які отримані через навчання.

4. Коефіцієнт реалізації ідей відображає кількість ідей які були реалізовані по відношенню до загальної кількості поданих ідей.

5. Час на створення нових продуктів чи послуг відображає період від ідеї до виходу продукту чи послуги на ринок.

6. Рівень задоволеності співробітників відображає оцінку задоволеності працівників умовами праці можливостями для навчання та професійного розвитку чи побудові кар'єри.

7. Показник кількості нових навчальних програм відображає Скільки нових навчальних ініціатив було розроблено та впроваджено за певний період часу в організації.

Таким чином, нефінансові показники допомагають створити повну картину результатів діяльності компанії та можуть впливати на її фінансові результати в довгостроковій перспективі.

Отже, балансова система показників є важливим інструментом у системі планування управлінських процесів, оскільки вона дозволяє комплексно оцінювати діяльність організації та ефективно керувати її розвитком.

Планування є основоположним етапом управлінського процесу, що визначає напрямок і цілі діяльності організації. З наукової точки зору, планування охоплює ряд ключових аспектів, які трансформують абстрактні цілі в конкретні дії.

По-перше, планування має суттєве значення для забезпечення системності та узгодженості в управлінні. Воно дозволяє організаціям не лише оцінити свої ресурси, але й розробити стратегію для досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності та конкуренції.

По-друге, існують різні типи планів – стратегічні, тактичні та оперативні, кожен з яких служить своїм специфічним цілям.

Стратегічне планування визначає довгострокову візію та цілі організації, тоді як тактичні та оперативні плани деталізують етапи реалізації стратегії на середньо- та короткостроковий період.

По-третє, на процес планування впливають різноманітні фактори, такі як внутрішнє середовище організації (ресурси, структури, культура) та зовнішнє середовище (економічні, соціальні, технологічні вподобання). Розуміння цих факторів є критично важливим для розробки ефективних планів.

Сучасні концепції планування, такі як стратегічне планування, сценарне планування та балансова система показників, надають нові підходи до управлінських процесів.

Стратегічне планування фокусується на формулюванні цілей і розробці довгострокових стратегій, сценарне планування дозволяє оцінити можливості

варіанти розвитку подій та підготуватись до них, а балансова система показників забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових показників для комплексної оцінки ефективності організації.

Отже, планування в менеджменті постає, як раціональний, системний адаптивний процес, який сприяє успішному управлінню організацією в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФОП

2.1 Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП

Фізична особа підприємець ФОП в Україні – це фізична особа, яка зареєстрована у встановленому Законом України порядку та здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, і реалізує здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку.

Законодавчі умови створення підприємницької діяльності в Україні регламентується наступними нормативно-правовими актами – це Цивільний кодекс, Господарський кодекс, Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань», Закон України «Про підприємництво» та Податковий кодекс України [41].

Цивільний кодекс України для ФОП визначає загальні принципи цивільного права та права і обов'язки підприємців, а також способи здійснення підприємницької діяльності.

Господарський кодекс України регламентує правові основи господарської діяльності та визначає види підприємств, порядок їх створення, ліквідації та реорганізації.

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань» встановлює порядок державної реєстрації фізичних осіб підприємців і юридичних осіб, їхні філії і представництв, а також ведення реєстру.

Закон України «Про підприємництво» описує основні правила та обов'язки підприємців, правила організації підприємницької діяльності та інші аспекти, які пов'язані з підприємництвом.

Податковий кодекс України регламентує питання оподаткування

підприємців, в тому числі, правила вибору системи оподаткування, тобто спрощена або загальна система оподаткування.

Отже, у будь-якої фізичної особи підприємця є власне зовнішнє та внутрішнє середовище, яке підлягає дослідженню, проведення аналізу та отриманню даних по результатам ведення особистої господарської діяльності.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища ФОП, буде використано методи: аналіз конкурентів, SWOT-аналіз (можливості та загрози).

Аналіз конкурентів – це процес збору та оцінки інформації про конкурентів з метою розуміння їхніх сильних і слабких сторін, стратегій ринкових позицій та тактичних дій. Він включає в себе ідентифікацію прямих і непрямих конкурентів, вивчення їхніх продуктів або послуг, цінової політики, маркетингової стратегії та клієнтської бази. Метою цього аналізу є виявлення конкурентних переваг і загроз та формування ефективних стратегій для покращення позицій власного бізнесу на ринку.

Аналіз конкурентів для фізичних осіб-підприємців є важливою частиною стратегічного планування, оскільки він дозволяє зрозуміти власну позицію на ринку, оцінити конкурентні переваги та визначити можливості для зростання.

Процес аналізу конкурентів здійснюється через структурований підхід, який включає в себе: ідентифікацію та класифікацію конкурентів, збір інформації про конкурентів, аналіз діяльності конкурентів, стратегічний прогноз.

Ідентифікація та класифікація конкурентів здійснюється за двома напрямками – це прямі конкуренти та непрямі конкуренти. До прямих конкурентів відносяться: компанії або фізичні особи підприємці, які пропонують схожі продукти або послуги для певної цільової аудиторії. До непрямих конкурентів відносяться ті конкуренти, які пропонують альтернативні рішення або задовольняють такі ж потреби іншим чином.

Наступним кроком здійснюється збір інформації про конкурентів, який повинен складатися з дослідження ринку та моніторингу. Для дослідження ринку використовується вторинні дані, такі як звіти, статті, ринкові дослідження. До моніторингу відноситься стеження за онлайн присутністю конкурентів, включаючи їхні веб-сайти, соціальні мережі та рекламу.

Надалі здійснюється аналіз діяльності конкурентів, який складається зі SWOT-аналізу та аналізу конкурентних переваг. SWOT-аналіз повинен надати оцінку сильних та слабких сторін можливостей та загроз для кожного конкурента. Аналіз конкурентних переваг повинен надати визначення технологій, ресурсів, унікальних пропозицій або стратегій, які надають конкурентам перевагу.

Стратегічний прогноз повинен складатися з оцінки майбутніх тенденцій та розвитку стратегії протидії. Оцінка майбутніх тенденцій повинна відображати виявлення можливих змін у поведінці конкурентів базуючись на аналізі поточних стратегій і результатів. Розвиток стратегії протидії повинен складатися з розробки власних стратегій із врахуванням отриманих даних для зміцнення власних позицій організації.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що існують у зовнішньому середовищі. За науковим визначенням SWOT-аналіз є систематичним підходом до виявлення та оцінки критичних факторів, що можуть вплинути, як на внутрішню динаміку так і на зовнішній перспективи організації. Цей метод застосовується для розробки стратегій, що максимізують потенціали і мінімізують ризики, дозволяючи організації більш ефективно досягати своїх цілей та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Можливості в SWOT-аналізі – це зовнішні фактори, які можуть сприяти зростанню та розвитку організації або підприємця, якщо їх вчасно розпізнати та використати.

До можливостей відносяться наступні характеристики: розширення ринку, технологічні інновації, зміни в споживчих вподобаннях, законодавчі та регуляторні зміни, стратегічні партнерства, економічне зростання, поява нової ніші на ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.2 Характеристики зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
1.Розширення ринку 2. Технологічні інновації 3. Зміни в споживчих вподобаннях 4. Законодавчі та регуляторні зміни 5. Стратегічні партнерства 6. Економічне зростання 7. Нові ніші на ринку	1. Конкуренція 2. Економічні фактори 3. Законодавчі та регуляторні зміни 4. Зміни в споживчих уподобаннях 5. Технологічні зміни 6. Соціально-політична нестабільність 7. Сезонність 8. Природні катастрофи, війни 9. Міграція та демографія населення

Розширення ринку характеризується, як нові ринкові сегменти або географічні регіони, де є потенціал для збільшення продажів.

Технологічні інновації характеризуються, як впровадження нових технологій, що можуть підвищити продуктивність або відкритий нові бізнес-напрямки.

Зміни в споживчих вподобаннях характеризуються, як зміни в потребах або поведінці споживачів, які можна використати для розробки нових продуктів чи послуг.

Законодавчі або регуляторні зміни характеризуються, як нові закони або регуляторні норми які можуть створити сприятливі умови для ведення бізнесу.

Стратегічне партнерство характеризується, як можливості для співпраці з іншими компаніями або організаціями, що можуть посилити ринкові позиції або розширити спектр послуг.

Економічне зростання характеризується, як поліпшення економічної ситуації в країні або регіоні який може сприяти зростанню споживчого попиту.

Поява нової ніші на ринку характеризується, як виявлення нішевих ринків, де конкуренція є меншою, а потенціал для проникнення є високим.

Загрози в SWOT-аналізі – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність організації або підприємця. Вони включають в себе наступні характеристики: конкуренція, економічні фактори, законодавчі або регуляторні зміни, зміни в споживчих вподобаннях, технологічні зміни, соціально-політична нестабільність, сезонність, природні катастрофи, війни, міграція та демографія населення(табл. 2.1).

Конкуренція характеризується, як загроза при посиленні конкуренції на ринку, появі нових конкурентів або агресивних стратегій існуючих конкурентів, що можуть зменшувати частку ринку.

Економічні фактори – це економічні спади, інфляція, зміна валютного курсу або інші фінансові ризики, які можуть вплинути на споживчий попит або собівартість продукції.

Законодавчі або регуляторні зміни характеризуються, як можливістю нової законодавчої бази або введені змін в регуляціях, які можуть ускладнити ведення бізнесу або збільшувати витрати.

Зміни в споживчих вподобаннях характеризуються, як динаміка змін у смаках і вподобаннях споживачів, які можуть призвести до зниження попиту на продукцію чи послуги.

Технологічні зміни характеризуються, як швидкий розвиток нових технологій, які можуть зробити продукти або послуги застарілими чи менш конкурентоспроможними.

Соціально-політична нестабільність характеризується, як політичний чи соціальний безлад або зміни в урядовій політиці, які можуть створити ризики для бізнесу.

Загроза сезонності характеризується змінами в попиті на продукти чи послуги залежно від пори року або інших періодичних факторів.

Загрози пов'язані з природними катастрофами та війнами можуть призвести до значних ризиків та втрат для бізнесу. Природні катастрофи – це

непередбачувані природні явища, які можуть завдати шкоди бізнесу, інфраструктурі та людям – це можуть бути землетруси, повені, урагани, лісові пожежі тощо. До загрози війн відносяться конфлікти між державами або групами, які мають вплив на економіку, бізнес операції та безпеку.

Загрози пов'язані з міграцією та демографією населення можуть мати значний вплив на бізнес-середовище та стратегії організації. Процес переміщення людей з одного місця до іншого, що може включати внутрішню в межах країни та міжнародну міграцію. Це може призводити до нестачі у робочій силі, приїзд нових груп культур, що може змінити культурні та соціальні норми, які можуть впливати на споживчі уподобання та попит на певні товари чи послуги. Демографічні зміни можуть призводити до значних зсувів у споживчих вподобаннях, зменшення народжуваності та старіння населення, які можуть призвести до браку кваліфікованих працівників, зміни в сімейній структурі, що можуть впливати на стратегії рішення, щодо продуктів чи послуг.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища ФОП буде використано SWOT-аналіз (сильний та слабкі сторони) та фінансовий аналіз.

Сильні сторони у SWOT-аналізі представляють собою внутрішні характеристики організації або підприємця, які надають їм конкурентні переваги на ринку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 Характеристики внутрішнього середовища.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Унікальні ресурси або активи 2. Висока якість продукції чи послуг 3. Сильна репутація або бренд 4. Ефективні процеси та технології 5. Кваліфікований персонал 6. Фінансова стабільність 7. Широка клієнтська база	1.Обмежені ресурси 2. Низька якість продукції або послуг 3. Слабка репутація або відсутність бренду 4. Неоптимальність процесів 5. Відсутність кваліфікованого персоналу 6. Фінансова нестабільність 7. Обмежене охоплення ринку

До основних характеристик сильних сторін відносяться: унікальні ресурси або активи, висока якість продукції чи послуг, сильна репутація або

бренд, ефективні процеси та технології, кваліфікований персонал, фінансова стабільність широка клієнтська база.

Унікальні ресурси або активи характеризуються наявністю патентів, власних технологій, обладнання або ресурсів, яких немає у конкурентів.

Висока якість продукції або послуг характеризується тими характеристиками, які забезпечують вищу задоволеність клієнтів або вирізняють продукцію від конкурентів.

Сильна репутація або бренд характеризується визнанням на ринку довірою споживачів та позитивним іміджем, що може суттєво посилити позиції організації.

Ефективні процеси та технології характеризуються добре оптимізованими внутрішніми процесами, які дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність.

Кваліфікований персонал – це наявність досвідченої та вмотивованої команди, яка може сприяти інноваціям та розвитку бізнесу.

Фінансова стабільність характеризується наявністю достатніх фінансових ресурсів або стабільного грошового потоку для підтримки та розширення діяльності бізнесу.

Широка клієнтська база характеризується великою кількістю постійних клієнтів, яка створює стійку основу для доходів та зростання бізнес-організації.

Слабкі сторони в SWOT-аналізі представляють внутрішні фактори, що можуть заважати організації або підприємцю досягати своїх цілей та витримувати конкуренцію. До основних характеристик слабких сторін відносяться: обмежені ресурси, низька якість продукції або послуг, слабка репутація або відсутність бренду, не оптимальні процеси, відсутність кваліфікованого персоналу, фінансова нестабільність, обмежене охоплення ринку.

Обмежені ресурси – це недостатній капітал, людські, технологічні або матеріальні ресурси, які ускладнюють операційну діяльність та розвиток

організації.

Низька якість продукції або послуг – це проблеми з якістю, що можуть призвести до незадоволення клієнтів та негативного іміджу на ринку.

Слабка репутація або відсутність бренду – це відсутність визнання на ринку або негативне сприйняття бренду серед споживачів.

Неоптимальні процеси – це тривалі, дорогі або неефективні бізнес-процеси, що можуть призводити до перевитрат та знижувати загальну продуктивність.

Відсутність кваліфікованого персоналу – це недостатня кількість досвідчених та компетентних працівників, що може обмежувати здатність до інновацій та ефективного ведення бізнесу.

Фінансова нестабільність – це невизначеність або нестабільність у фінансових потоках, що обмежує можливості для інвестицій та розвитку.

Обмежене охоплення ринку – це невеликий ринковий сегмент або відсутність виходу на нові ринки, що може обмежувати потенційне зростання організації.

Метод аналізу внутрішнього середовища для фізичних осіб підприємців, зокрема фінансовий аналіз, визначається як систематичний процес оцінювання фінансових показників та ресурсів підприємства з метою визначення його фінансового стану, стабільності та рентабельності.

Фінансовий аналіз для ФОП проводиться за допомогою наступних інструментів, таких як аналізу звітності, коефіцієнтних аналізів, динамічних аналізів.

Аналіз звітності проводиться для вивчення фінансової звітності балансу звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, та інших для оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості організації.

Коефіцієнтний аналіз – це розрахунок фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельності, обертання активів, що допомагає зрозуміти ефективність управління ресурсами.

Динамічний аналіз – це вивчення тенденції фінансових показників за визначений період, що дозволяє виявити зміни та потенційні проблеми.

Фінансовий аналіз – це огляд фінансових показників для оцінювання стійкості, прибутковості та ефективності ведення бізнесу.

Наступним етапом аналізу внутрішнього середовища організації – це аналіз внутрішній бізнес-процесів з використанням балансової системи показників, яка дозволить оцінити ефективність бізнес-процесів та відобразить взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності.

Для проведення аналізу внутрішніх бізнес-процесів організації необхідно визначити основні бізнес-процеси – це можуть бути процеси виробництва, процеси постачання, процеси обслуговування клієнтів, процеси управління якістю, адміністративні процеси.

Для вимірювання ефективності роботи кожного з внутрішніх бізнес-процесів необхідно обрати певні показники діяльності організації. Це можуть бути час виконання процесу, витрати на процес, коефіцієнт продуктивності, рівень якості, відсоток виконання на запити вчасно.

Балансова система показників передбачає, що всі показники повинні бути взаємопов'язані, тому аналіз внутрішніх бізнес-процесів повинен бути інтегрований із іншими показниками, такими як перспектива клієнтів, фінансова перспектива, перспектива в навчання та зростання.

Метод аналізу внутрішнього середовища організації, такий як навчання та інновації може допомагати виявляти ключові чинники, які можуть впливати на розвиток і конкурентоспроможність.

Для аналізу навчання та інновації можна скористатися такими показниками, як кількість навчальних програм, відвідуваність навчальних заходів, оцінка ефективності навчання, інноваційні проекти, витрати на навчання, участь у зовнішніх тренінгах або семінарах, час на розробку нових продуктів тощо.

Використання балансової системи показників для аналізу навчання та інновацій дозволяє організації оцінити, як ці чинники впливають на її

конкурентоспроможність, адаптивність. Це дає можливість виявляти слабкі місця, розробити проактивні заходи для покращення, що в результаті призведе до підвищення загальної ефективності організації.

Аналіз роботи з клієнтами, як метод аналізу внутрішнього середовища організації дозволяє зосередитися на тому, яким чином організація взаємодії зі своїми споживачами, так які результати цих взаємодій.

Метою використання цього методу є поліпшення обслуговування клієнтів, збільшення рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності та утримання клієнтів, розширення клієнтської бази .

Для того щоб зробити аналіз роботи з клієнтами можна скористатися такими показниками для оцінки результативності роботи, як коефіцієнту задоволеності клієнтів CSAT, відсоток повторних покупок, витрати на залучення клієнтів, час відповіді на запити.

Використання цих методів необхідне для отримання чіткого уявлення про внутрішні ресурси та зовнішні умови, що впливають на фізичну особу-підприємця.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на прикладі конкретного ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища буде використано в якості прикладу організацію ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В. (надалі скорочено ФОП).

Організація має організаційно-правову форму – фізична особа підприємець, з юридичною адресою: 61000, Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Дружби Народів, буд. 232, кв.17. Економічною галуззю ФОП є торгівля та має недержавну форму власності.

ФОП Положий Евгения Володимирівна працює на ринку України 19 років з початковою датою реєстрації 15.11.2005 року, згідно зі ст. 5 Закону

України «Про Підприємництво» та є керівником організації. Особиста господарська діяльність здійснюється за наступними видами економічної діяльності та кодів КВЕД – 2010 клас 49.41 – вантажний автомобільний транспорт, клас 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, клас 77.12 – надання в оренду вантажних автомобілів, клас 47.89 – роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Інформація про основні види продукції та послуги – це надання логістичних послуг та торгівля товарами автотранспортного призначення.

Зазначається, що за податковими документами ФОП основним видом економічної діяльності здійснюється за класом 49.41 – це вантажний автомобільний транспорт, діяльність якого була започаткована у 2017 році. За цим видом економічної діяльності здійснюється оподаткування – система спрощеного оподаткування для ФОП 3 групи з 5% ставкою.

Метою створення даного виду господарської діяльності було вкладення власних інвестицій у розвиток суміжного виду діяльності. А початковим і бажаним з 2005 року та до сьогодні є вид господарської діяльності за класом 47.89 – це роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Головна мета ФОП – це диверсифікувати вид діяльності 47.89 (роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами) завдяки виду діяльності 49.41(вантажний автомобільний транспорт) або винайти інші методи чи способи для збільшення об’ємів продажів та розширенню бізнесу. Тобто, стратегічною метою являється залучення інвестицій в розвиток торгівлі автотранспортними засобами, пошук рішень для збільшення об’ємів продажів та збільшення клієнтської бази в сегменті роздрібної торгівлі, що й буде підлягати аналізу в даній роботі.

Отже, щодо господарської діяльності за КВЕД – 2010 клас 49.41 – організація має власні вантажні автомобілі, які надаються в оренду для здійснення логістичної діяльності такої, як вантажоперевезення поштових відправлень.

Бізнес-партнером в цьому виді діяльності є компанія «Нова Пошта»,

яка є лідером в Україні в галузі надання поштових послуг.

Стосовно виду економічної діяльності за КВЕД-2010 клас 47.89 – ФОП Положий Є. В. є представником на ринку України наступних торгових марок автотранспортного призначення: Atom Professional, Sonax, Meguiar's, LeTech, Flex, Rupes, Koch-Chemie, IK Spayers, Vikan, SGCB, TORK, AROMA, IPC Soteco, Kranzle, EPOCA, Metrovac, MaxShine, Profiline, Polychrom 2020, Liqui Moly, Kroon Oil та багато інших торгових марок з яких складається номенклатура товарів автотранспортного призначення.

Загальна кількість постачальників 84 торгових представників та 283 видів найменування товарів закуповується на оптових фірмах.

Загальна кількість найменування товарів близько 900.

Облік складу товарної продукції та облік продажів менеджерами здійснюється вручну на папері, за допомогою прибуткових накладних та копії товарних чеків.

Номенклатура товарної продукції товарів автотранспортного призначення складається з наступних асортиментних груп: фільтри для автомобілів, автошампуні, засоби по догляду за кузовом, засоби по догляду за салоном, догляд за автокондиціонером, засоби по догляду за склом, засоби по догляду за шинами, суміші паливні, присадки хімічні, засоби для трансмісії, хімічні засоби для двигуна, хімічні засоби для систем охолодження, ремонт вихлопних систем, холодна сварка, пасти та притирки, фіксатори, губки і мочалки, очисники рук, засоби по догляду за мототехнікою, автомасла, склоочисники, колодки тормозні, автозапчастини. В свою чергу кожна асортиментна група поділяється на товарні одиниці товарів автотранспортного призначення.

Основним місцем розташування організації є авторинок «Лоск», який знаходиться на околицях міста Харкова.

У 2005 році між ФОП Положій Є.В. та адміністрацією авторинку «Лоск» був підписаний договір про довгострокову оренду магазинів та складських приміщень.

Основним ринком збуту місто Харків та Харківська область. Головними споживачами ФОП є власники автотранспортних засобів, як комерційного так і власного користування.

На сьогоднішній день авторинок «Лоск» є другим за величиною ринком в Харкові поступаючись ринку «Барабашово».

Загальний об'єм реалізації товарів напряму залежить від кількості автовласників, які приїздять на авторинок, якості обслуговування клієнтів, методів просування товарів на ринку України і попиту на пропоновані товари.

Державна служба статистики України за розглядуваний період не надає даних по роздрібному товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за видами економічної діяльності 47.89. Щодо попереднього періоду також дані відсутні.

Єдиними даними Державної служби статистики є дані стосовно оптово-роздрібної торгівлі загалом, які склали у 2023 році 1855384,1 (млн. грн), а у 2022 році – 1396268,8 (млн. грн) [39]. За якими можна зробити висновок, що оптово-роздрібна торгівля показала приріст +459115,3 млн. грн у вартісному вигляді, та 132,88% у відносному. При цьому інфляція в Україні становила за даними НБУ у 2023 році – 22%, а у 2022 році – 20% [40].

Проведений аналіз конкурентів показав, що на ринку присутні прямі та непрямі конкуренти.

Прямі конкуренти – це такі ж самі типові магазини на авторинку, які займаються таким же видом господарської діяльності, як торгівля автотранспортними засобами (табл. 2.3).

Відмінністю є перелік пропонованих товарів, тобто товарний асортимент певних торгових марок та наявність затребуваних товарів.

Конкуренти, які знаходяться зовні авторинку – це автомагазини (табл. 2.4), які працюють за іншим підходом до торгівлі. Це невеликі магазини, які не мають прямих договорів з постачальниками торгових марок або виробниками продукції, а виключно працюють з оптовими складами. Вони

мають в наявності обмежений перелік товарів та намагаються працювати за допомогою передзамовлення, тобто обслуговування клієнта, від подачі замовлення товару до отримання товару складає дві доби.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз конкурентів на авторинку «Лоск»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Певна кількість постійних клієнтів Технологічний облік ведення товарних запасів Відповідність пропонуємого товару	Обмеженість у клієнтах Витрати на утримання складів та робочий персонал Обмеженість у наявності товару Обмеженість у рекламі Відсутність власного бренду
Можливості	Загрози
Введення онлайн торгівлі Створення власного торгового бренду Відкриття нових магазинів поза межами ринку: спальні райони, ринок Барабашово та Автоград Технологічні інновації Збільшення об’ємів продажів Введення нових товарів на ринок	Пошкодження майна та товарів внаслідок війни Міграція населення Кібербезпека Конкуренція Економічна нестабільність Політична нестабільність Зміни в споживчих вподобаннях Міграція та демографія населення

І третя категорія конкурентів, яка має онлайн та офлайн-торгівлю (табл. 2.5).

Ця категорія має переваги у більшій охопленості клієнтів, зате має недолік у обмеженому особистому спілкуванні з клієнтом під час його обслуговування. Це відображається у важкості підбору потрібного товару, а для клієнта унеможливлює надати реальну оцінку якості пропонованої продукції.

Щодо магазинів офлайн-торгівлі, даних стосовно їхньої кількості відсутні. А щодо соціальних мереж, було виявлено в мережі Instagram всього лише одного ФОП, який здійснює торгівлю товарами автотранспортного призначення на території міста Харкова та Харківської області.

До непрямих конкурентів відносяться автомобільні сервісні центри, які забезпечують своїх споживачів саме тими товарами, які вважають за потрібні

стосовно сервісної гарантії обслуговування. Та сервісні центри повністю виключають роздрібний ринок з практик та договорів при веденні власної господарської діяльності.

Отже, головними відмінностями серед підприємців є саме асортимент, ціна товарів, якість обслуговування, якість товарів, наявність певної продукції, методи привернення клієнтів, швидкість отримання товару, методи просування товарів, методи обліку та ведення господарської діяльності.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз конкурентів невеликих магазинів в місті Харкові

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручність у місцезнаходженні Невеликі витрати на оренду та комунальні послуги Технологічна система обліку Технологічна база даних по товарам Невелика кількість співробітників	Обмеженість у клієнтах Відсутність наявного товару Невеликий асортимент товару Великий цикл продажу Можливість роботи з клієнтами тільки в робочий час
Можливості	Загрози
Створити власний бренд Вводити нові товари для продажу Створення онлайн торгівлі Використання соціальних мереж Збільшення об'ємів продажів Нові стратегічні партнерства	Війна в складі пошкодження торгової точки Затримки у постачанні Брак продукції Невідповідність підібраного товару Конкуренція Економічна і нестабільність Політична нестабільність Кібербезпека Міграція та демографія населення

Таблиця 2.5 SWOT-аналіз конкурентів з соціальних мереж Instagram

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Наявність онлайн магазину Наявність офлайн магазину Постійна комунікація з клієнтами Наявність фото всіх товарів Сповіщення клієнтів про акції Сповіщення клієнтів про введення нових товарів	Швидкість обробки замовлення Невелика кількість підписників Великий цикл продажу

Продовження таблиці 2.5

1	2
Можливості	Загрози
Створення рекламних кампаній Створення власного бренду Збільшення клієнтської бази Залучення таргетованої реклами Залучення до співпраці блогерів автомобільної тематики Розширення асортименту Ведення власного блогу з повною демонстрацією товару	Кібербезпека Невиправдані очікування клієнтів при отриманні товару Затримка у постачанні Конкуренція Економічна нестабільність Політична нестабільність Міграція та демографія населення

Для аналізу зовнішнього середовища ФОП використаємо аналіз конкурентів та SWOT-аналіз можливостей та загроз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 SWOT-аналіз зовнішнього середовища ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В.

Можливості	Загрози
Розширення товарного асортименту Торгівля через мережі інтернет, соцмережі Використання програмного забезпечення для збору інформації про клієнтів та їх замовлення Використання технологій та ШІ для маркетингу та реклами	Війна, пошкодження або ліквідація бізнесу Міграція та демографія населення Економічна криза Інфляція, валютні коливання Кібербезпека Політична нестабільність Енергетична криза Мобілізація кадрів у військо Конкуренція

Для проведення аналізу внутрішнього середовища ФОП скористаємося: SWOT-аналізом (сильні та слабкі сторони) (табл. 2.7).

На основі проведених SWOT-аналізів конкурентів та фізичної особи підприємця Положій Є.В. можна зробити прогноз та розробити наступну стратегію.

Отже, тенденціями ринку є зростання онлайн продажів товарів автотранспортного призначення, збільшення попиту на специфічні товари, та тенденція в довгострокових партнерських відносинах між магазинами та виробниками, які можуть призводити до зниження ціни, впровадження

інновацій.

Таблиця 2.7 SWOT-аналіз внутрішнього середовища ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильна репутація серед споживачів Сильна репутація серед постачальників Відповідна якість товарів Ефективне логістичне управління	Залежність від кількості споживачів (населення) Обмежений бюджет на маркетинг та рекламу Необхідність в капіталі для розвитку Малокваліфіковані кадри Фінансова нестабільність Обмежене охоплення ринку Неоптимальність процесів

Стратегія протидії базується в наступному:

- впровадження онлайн магазину з можливістю швидкої консультації та підбору товару;

- пошук нових нішевих ринків;

- веденню особистого блогу магазину з оглядом всіх пропонованих товарів з виокремленням їхніх особистісних якостей та унікальних характеристик;

- розробки системи знижок та бонусів для постійних клієнтів;

- активним маркетинговим просуванням в соціальних мережах і на платформах оголошень.

Розробка власної стратегії складається з наступних складових, як асортимент, маркетинг, лояльність клієнтів, технологізація обліку, пошук нових товарів, які мають перспективи швидкого захоплення ринку, поліпшення роботи внутрішніх бізнес-процесів.

Стратегія асортименту складається з аналізу попиту та регулярного оновлення асортименту продуктів з урахуванням найпопулярніших торгових марок.

Виключення з асортименту продукції непопулярних та застарілих товарів.

Стратегія маркетингу складається з фокусування клієнтів на особистих рекомендаціях, відгуках та онлайн платформах для залучення молодої аудиторії. А також створення контент-маркетингової компанії, яка включає в себе статті, відео та огляди товарів з використанням розсилок та рекламних кампаній у соціальних мережах, щоб залучати нових клієнтів.

Лояльність клієнтів повинна складатися з введення програм лояльності, як приклад бонусів для постійних клієнтів або систему накопичення та систему знижок при певному обсязі придбаних товарів та гарантованої якості товарів.

Збір відгуків для удосконалення послуг організації, щоб відповідати потребам клієнтів.

Технологізація обліку включає в себе впровадження сучасних технологій для автоматизації обліку та управління бізнесом з використанням програм управління запасами та обліком продажів.

Також впровадити систему CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, яка використовується для обліку всіх контактів та історій взаємодії з клієнтами.

Пошук нових товарів включає в себе орієнтацію на інноваційні продукти, які мають потенціал для швидкого захоплення ринку.

Здійснювати аналіз новинок на ринку та досліджувати як їх впровадження може вплинути на бізнес.

Стратегія поліпшення роботи внутрішніх бізнес-процесів включає в себе оптимізацію всіх бізнес-процесів для підвищення ефективності.

Визначити вузькі місця у діяльності бізнесу через аналітику та запровадити регулярні навчання для працівників щоб підвищити їхню кваліфікацію. Автоматизація процесів.

Зважаючи на динаміку ринку і поведінку конкурентів, важливо знайти баланс, між особистим обслуговуванням і діджиталізацією процесів, впровадження нових технологій у підборі та купівлі товарів разом із підтримкою високого рівня обслуговування клієнтів. Це допоможе зміцнити

позиції на ринку ФОП Положій Є.В. та бути конкурентоспроможною.

Організаційна структура ФОП – функціональна та складається з: управлінського підрозділу, структурних підрозділів, функціональних підрозділів та аутсорсингу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Організаційна структура ФОП ПОЛОЖІЙ Є.В.

Найменування підрозділу	Найменування посади	Функція
Управлінський підрозділ	Директор	Стратегічне управління за всіма напрямками діяльності організації для забезпечення виконання цілей організації. Щоденна взаємодія зі всіма підрозділами.
Структурний підрозділ	Заступник директора	Відповідальність за додатковий напрям діяльності організації (управління, координація та моніторинг діяльності) у взаємодії з директором
Функціональний підрозділ	Менеджери з постачання Логістика Менеджери з продажів	Взаємодія з постачальниками, закупівля товарів, перевірка якості продукції. Управління складськими приміщеннями та організацією доставки товарів Взаємодія зі споживачами, продажі, зв'язок, консультації
Аутсорсинг	Бухгалтерські та економічні послуги	Ведення фінансової та податкової звітності, фінансовий аналіз

Проведемо аналіз внутрішнього середовища для розуміння фінансового стану організації, якості роботи з клієнтами, виявленню рівня інновацій та стану внутрішніх бізнес-процесів.

Відобразимо ключові показники діяльності досліджуваного ФОП в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Положій Є.В.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)		Питома вага(%) у підсумку за рік		
	2021	2022	2023	2023 від 2021 рр.	2023 від 2022 рр.	2021	2022	2023
1.Обсяг продажів, тис. грн	14867,29	4062	14008	-859,29	9946	100,0	100,0	100,0
2.Собівартість товарів, тис. грн	10407,1	3371,54	10926,87	519,77	7555,33	69,9	83	78
3.Валовий прибуток, тис. грн	4460,19	690,46	3081,13	-1379,06	2390,67			
4.Витрати, тис. грн	954	624	816	-138	192	6,5	15,4	5,8
5.Чистий прибуток, тис. грн	3506,19	66,46	2265,13	-1241,06	2198,67	23,6	1,6	16,2
6.Запаси, тис. грн	867,25	280,84	277,45	-589,8	-3,39			
7.Кількість транзакцій, од.	14688	5202	11934	-2754	6732			
8.Рентабельність продажів, у%	23,6	1,6	16,17	-7,43	14,57			
9.Середній чек, тис. грн	1,01	0,78	1,17	0,16	0,39			
10.Кількість проданих товарів, шт	61690	14046	39382	-22578	25336			

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємця за два періоди з 2021 по 2023 роки можна зробити наступну оцінку:

1. Зважаючи на те, що ФОП розташоване у місті Харкові – організація не стала банкрутом та змогла втриматися на ринку.

2. Динаміка фінансового стану організації дуже просіла у 2022 році, але поступово повертає власні позиції на ринку, що видно по збільшенню об’ємів продажів, збільшенню кількості транзакцій.

3. З урахуванням збільшення собівартості товарів питома вага ще не

досягла рівня 2021 року, що означає збільшення конкуренції на ринку та в свою чергу неможливість збільшення продажної ціни на товар.

4. Відмічено зниження рівня товарних запасів, що свідчить про зміну швидкості роботи постачальників в позитивну сторону та зменшує навантаження на відділ логістики.

5. Чистий прибуток поступово збільшується, що може надати змогу підприємцю інвестувати капітал у навчання, введенню нових товарів та впровадити систему інтернет-торгівлі.

6. Середній чек збільшився на 15.8%, а кількість транзакцій менша на 18.75% розглядаючи 2023 рік в порівнянні з 2021 роком. Тобто кількість клієнтів є ще досить низькою у 2023 році відповідно до 2021 року.

7. Зниження витрат пов’язане з лояльною економічною політикою держави до підприємців у військовий час. Це зниження ренти та ліквідація деяких видів зборів (оподаткування).

Отже, детальне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Положій Є.В. надало детальне уявлення про конкурентний ринок за даним видом господарської діяльності та на основі дослідження фінансового стану підприємця зрозуміло, що з впровадженням рекомендацій в даній роботі можливе більше охоплення ринку та розвитку організації в цілому.

2.3 Характеристика інструментів, які можуть бути використані для планування у ФОП (бюджетування, графіки, матриці)

Для ефективного планування господарської діяльності фізичної особи підприємцем, буде розглянуто характеристики наступних інструментів, таких як: бізнес-планування, фінансове планування (бюджетування), графік планування Ганта, матриця прийняття рішень та SWOT матриця.

Бізнес-план є одним із головних інструментів планування та управління підприємницькою діяльністю. Він визначає чітку стратегію організації та

описує довгострокові і короткострокові цілі, включаючи стратегії для їх досягнення. Також, бізнес-план являється інструментом для демонстрації потенційної прибутковості та стійкості організації, який може допомогти отримати фінансування.

Структура бізнес-плану складається з:

1. Вступної частини, тобто короткого огляду бізнес-ідеї, цільових ринків, фінансових прогнозів та стратегічних цілей.

2. Інформацію про організацію, включаючи юридичну форму, місцезнаходження та основні види діяльності.

3. Аналізу ринку, в якому відображене дослідження цільового ринку, його сегментацію, розгляд основних тенденцій, загального обсягу ринку, а також аналіз конкурентів і оцінкою попиту на товар або послугу.

4. Маркетингової стратегії, з детальним планом просування товарів чи послуг, з ціновою політикою, каналами дистрибуції, планом реклами та залученості клієнтів.

5. Організаційного плану з описом організаційною структури, команди управління, планування персоналу та операційно-виробничих процесів.

6. Операційний план з детальним описом того, як продукт чи послуга, буде вироблятися або надаватися, а також інформація про постачальників, місцезнаходження технології та обладнання.

7. Фінансового плану з прогнозом руху грошових коштів, звіту про прибутки та збитки, баланс активів та пасивів, аналіз беззбитковості на основі фінансових показників.

8. Аналізу ризиків з ідентифікацією потенційних ризиків і загроз для організації, оцінка їхньої ймовірності та можливості їхніх наслідків, а також розробка стратегії управління ризиками.

Головними функціями бізнес-плану є: по-перше орієнтація на досягнення цілей, яка допомагає керівництву встановлювати чіткий курс дій для досягнення поставлених цілей, по-друге це функція контролю й

управління, яка надає змогу постійно відстежувати прогрес та коригувати стратегії на основі змін, умов або досягнутих результатів, по-третє – це документ, який служить, як засіб для представлення організації потенційним інвесторам, партнерам або кредиторам.

Бюджетування – це фінансовий інструмент, що дозволяє підприємцям та організаціям планувати власні доходи і витрати, контролювати фінансові результати та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Бюджетування – це складова фінансового планування, яке допомагає управляти фінансовими ресурсами організації.

Головною метою бюджетування є забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами організації шляхом систематичного планування, контролю та аналізу доходів і витрат.

Планування фінансових ресурсів можливо починати тільки після розробленої стратегії організації (рис. 2.5.).

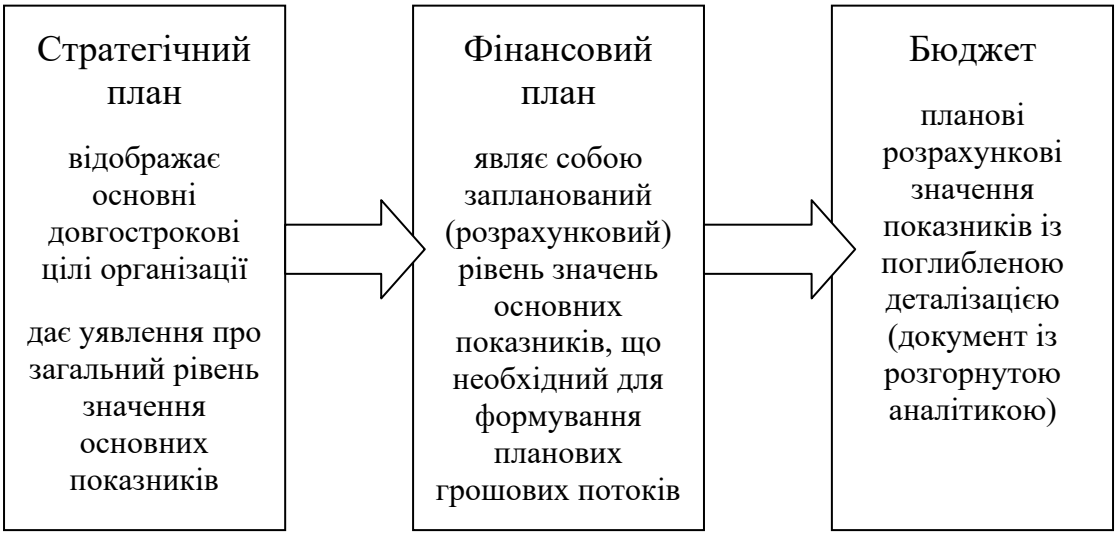


Рис. 2.5. Послідовність фінансового планування [7]

Бюджет – це план діяльності організації на майбутній період у грошовому вигляді, в якому вказуються очікувані доходи та витрати й розмір капіталу необхідний для реалізації цілей організації.

До основних показників бюджетування відносяться: обсяг збуту, прибуток, витрати, виторг, податки, збори та внески до різних фондів, кредитне навантаження, оборотні кошти, інвестиції.

Планування фінансових ресурсів організації визначає, скільки фінансових ресурсів потрібно для досягнення бізнес-цілей організації та їх ефективний розподіл для уникнення банкрутства.

Контроль за витратами слугує аналізом відповідності плану та наглядом за витратами і доходами для запобігання перевищення бюджету.

Оцінка й аналіз ефективності роботи організації демонструє фінансову ефективність роботи організації, шляхом порівняння планових і фактичних показників.

Отже, процес бюджетування складається з наступних етапів:

1. Розробки стратегії. Стратегічний план дозволяє визначити мету діяльності організації на довгострокову перспективу.

2. Аналізу фінансової структури організації для розуміння, яким чином вона функціонує. При виявленні проблем необхідно організувати її роботу.

3. Визначити показники для центрів фінансової відповідальності та підрозділів. Яким чином буде побудована за ними звітність.

4. Організувати бюджетний регламент, який необхідно пов'язати з обліком організації.

5. Визначити ключові фінансові цілі організації, такі як доходи, витрати, прибуток та інвестиції.

6. Аналізу попередніх показників минулих періодів для розуміння поточної фінансової тенденції та встановлення реалістичних бюджетів.

7. Створення окремих бюджетів для різних функцій або підрозділів.

8. Узгодження та затвердження бюджетів керівництвом організації або відповідальними особами.

9. Впровадження бюджету в дію та регулярний моніторинг його виконання для забезпечення відповідності поставленим планам.

Головними функціями бюджетування є прогнозування, координація, комунікація та результативність управління. Прогнозування допомагає передбачити майбутні фінансові потреби та результати. Координація сприяє інтеграції різних бізнес-процесів і узгодженню дій між підрозділами. Комунікація інформує співробітників про фінансові цілі та зобов'язання. Результативність управління підвищує ефективність контролю за виконанням фінансових планів.

Графік Ганта – це діаграма, яка використовується для візуалізації графіків проектів планування та управління завданнями. Він відображає терміни виконання різних задач, їх тривалість і залежності між ними.

Головною метою графіка Ганта є забезпечення візуального представлення графіка виконання проекту, що сприяє ефективному управління проектом шляхом планування, координації, контролю та управління ресурсами.

Графік Ганта складається з вісі (X) – яка відображає час і вісі (Y) – яка відображає завдання, які необхідно виконати.

Вісь часу – це горизонтальна вісь графіка, яка представляє часовий проміжок, за який виконується завдання (дні, тижні, місяці).

Завдання – це вертикальна вісь, яка містить перелік завдань або етапів проекту. Кожне завдання представлено прямокутником або смугою.

Тривалість – це довжина смуги на графіку, яка показує тривалість виконання конкретного завдання. Час початку та закінчення завдання вказується за допомогою позиції смуги на осі часу.

Залежності – це зв'язки між завданнями, які можуть бути позначені стрілками, що вказують на порядковість виконання (наприклад, одна задача повинна бути завершена перед початком іншої).

Графіки Ганта допомагають командам бачити загальну картину проекту, організовувати роботу, оцінювати терміни та контролювати прогрес.

Для того щоб скористатися графіком Ганта необхідно знати: в чому

мета проекту, яких проміжних результатів потрібно досягати, які завдання для цього необхідно виконати. Основні кроки для створення графіку Ганта полягають у наступному:

1. Визначити перелік завдань, які необхідні для реалізації проекту. Для цього велике завдання необхідно розбити на маленькі підзавдання.
2. Розробити оцінку тривалості кожного завдання в одиницях часу для виконання проекту – це можуть бути дні, тижні чи місяці.
3. Призначити виконавця та знайти ресурси для кожного завдання.
4. Визначити дату початку та загальний термін виконання проекту.
5. Створити таблиці зі стовпцями з назвами завдань, їхньою тривалістю, датами початку та завершення, ресурсів, виконання обсягу робіт у відсотках.
6. Розмістити завдання на часовій шкалі зі смугами.
7. Додати візуальне представлення залежності між завданнями за допомогою стрілок чи ліній.
8. Позначити важливі етапи на часовій шкалі за допомогою піктограм затінення чи вертикальних ліній.
9. Робити періодичне оновлення графіку після завершення завдань, зміни тривалості їх виконання або залежностей.
10. Додати стовпець прогресу та регулярно його заповнювати для визначення статусу проекту.
11. Використовувати візуальну часову шкалу для визначення проблем з плануванням ресурсами чи ризиками, через які можуть виникати затримки.

На сьогоднішній день на ринку України доступно безліч платформ для створення графіків Ганта. Вони всі є сучасними інструментами та мають універсальні функції. Наприклад такі програми, як: Microsoft Project, GanttProject, Trello та ін.

Матриця прийняття рішень – це інструмент, який допомагає систематизувати дані та варіанти дій при прийнятті рішень в ситуаціях коли

існує кілька альтернатив. Вона дозволяє порівняти різні варіанти на основі кількох критеріїв.

Матриця прийняття рішень складається з наступних основних елементів: варіанти, критерії, оцінювання, зважування критеріїв, підсумковий розрахунок.

Варіанти являють собою рядки матриці в яких перераховуються можливі варіанти дій або рішень.

Критерії являють собою стовпці, в яких зазначаються критерії оцінки. Це можуть бути фактори, які важливі для прийняття рішення, такі як вартість, вигода, ризики, ресурси, терміни або якість.

Елемент оцінювання являє собою процес, коли кожен варіант оцінюється за кожним критерієм. Це може бути виконано в кількісній формі, наприклад у балах від одного до п'яти або якісно, наприклад слабкий, середній, сильний.

Зауваження критеріїв – це, якщо деякі критерії є важливішими за інші, їм можуть бути присвоєні ваги, що відображають їхню значущість у загальному рішенні.

Підсумковий розрахунок являє собою процес, при якому після оцінювання і за зважування можуть бути проведені розрахунки для визначення загального балу або рейтингу для кожного варіанту. Це допоможе вибрати найкращий варіант.

Головними перевагами використання матриці прийняття рішень є систематизація інформації об'єктивність порівняння варіантів.

Систематизація інформації дозволяє організовувати та візуалізувати дані, що робить їх легшими для аналізу. Об'єктивність сприяє більш обґрунтованому підходу до прийняття рішень з'єднуючи дані та факти. Порівняння варіантів полегшує порівняння чисельних альтернатив, що допомагає виявляти найбільш вигідні.

Наступним інструментом для планування фізичній особі підприємцю матричного вигляду є матриця SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає організаціям оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вони стикаються у зовнішньому середовищі .

Щоб надати загальну характеристику матриці SWOT-аналізу, необхідно надати характеристику кожній з чотирьох складових цієї матриці. Отже, складовими матриці SWOT-аналізу є сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони визначають внутрішні переваги організації. Вони включають в себе аспекти, які виділяють організацію серед конкурентів, такі як унікальні ресурси, досвід, патенти, сильна репутація.

Характеристика слабких сторін полягає в тому, що основну увагу присвячується внутрішнім недолікам або обмеженням. Це включає в себе процеси, недостатність ресурсів, погану репутацію, які можуть стримувати організацію.

Характеристикою можливостей є оцінка зовнішніх факторів, які можуть бути використані для зростання та розвитку. Вони включають в себе ринкові тенденції, нові технології, зміни в законодавстві або політиці, які можуть бути вигідними для бізнесу.

До характеристики загроз відноситься визначення зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на бізнес. Це охоплює конкуренцію, економічні кризи, зміни в споживчому попиті, нові регуляторні вимоги.

Процес проведення SWOT-аналізу складається з наступних етапів:

1. Збір даних коли збираються інформація та факти про компанію та ринок.

2. Визначення категорій, коли кожен з елементів SWOT-аналізу обговорюється та інформація записується у відповідну категорію.

3. Розглядаються взаємозв'язки між елементами наприклад, як сильні сторони можуть використовувати можливості або, як слабкі сторони можуть стати загрозами.

4. Визначення стратегій. На основі отриманих даних формуються

стратегії для максимізації можливостей сильних сторін, а також для мінімізації загроз та слабких сторін.

Головними перевагами матриці СВОТ-аналізу є простота, гнучкість та візуалізація. Простота цього аналізу полягає в тому, що його легко зрозуміти та реалізувати. Матрицю SWOT-аналізу можна застосовувати до різних типів організації та функцій, а візуалізація дозволяє наочно представити інформацію, що полегшує полегшує обговорення та прийняття рішень.

Отже, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища для фізичної особи підприємця, що займається продажем товарів автотранспортного призначення у місті Харкові показала кілька ключових результатів та рекомендацій. Проведення SWOT-аналізу виявило можливості і загрози з боку ринкових тенденцій, таких як зростання онлайн продажів, підвищення попиту на специфічні товари, технологізацію, а також важливі встановлення довгострокових партнерств. У відповідь на ці виклики розроблена стратегія, що включає введення технологічного обліку та збору даних про клієнтів, впровадження онлайн магазину, розвиток блогів, а також активне використання соціальних мереж для маркетингового просування.

Фінансовий аналіз показав, що попри виклики пов'язані з економічними умовами війни підприємець змогла утримати свої позиції на ринку, що підтверджується збільшенням об'ємів продажів і кількості транзакцій однак. Однак, варто звернути увагу на зростаючу конкуренцію, яка обмежує можливості підняття цін на товари, позитивним моментом є поступове збільшення чистого прибутку, що відкриває можливості для інвестиції навчання та впровадження систем інтернет-торгівлі.

Для подальшого зростання важливо зосередитися на покращенні внутрішніх бізнес-процесів застосовуючи наукові методи ведення бізнесу, такі як планування, бюджетування, використання аналітичних матриць для прийняття рішень, та використовувати графіки Ганта для ведення повсякденних операційних завдань, що сприятиме підвищенню ефективності управління організацією.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ФОП

3.1 Формулювання ключових принципів та етапів процесу планування для ФОП

Процес планування для фізичних осіб-підприємців є критично важливим. Планування допомагає ФОП визначити цілі, знайти ресурси та розробити стратегії для досягнення успіху власної організації.

Ключові принципи планування – це основні положення та правила, які забезпечують ефективність та успішність процесу планування в організації або підприємстві. Ці принципи служать орієнтирами для формулювання планів і стратегій, що сприяють досягненню поставлених цілей.

Планування повинно бути орієнтоване на специфічні, вимірювані цілі, які визначають бажані результати діяльності організації. А плани повинні мати можливість адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації включаючи економічні, соціальні та технологічні зміни.

Процес планування повинен базуватися на об'єктивних даних та інформації забезпечуючи обґрунтоване прийняття рішень з урахуванням ресурсів та можливостей.

Планування є системним процесом та його слід розглядати, як частину загального управлінського процесу, що враховує всі аспекти діяльності організації та їх взаємозв'язок. Моніторинг та контроль, як механізм кореляції повинен бути присутній на всіх етапах за виконанням планування.

Отже, до ключових принципів планування фізичними особами підприємцями можна віднести: визначення мети та завдань, аналіз ринку, ресурсне планування, гнучкість і адаптивність, контроль та оцінка.

Головною метою ключового принципу планування, такого як визначення мети та завдань є чітко визначені короткострокові та

довгострокові цілі організації. Це може бути збільшення прибутку, розширення ринку чи введення нового товару або послуги на ринок.

Головна мета організації надає бізнесу чіткий напрямок і задає вектор розвитку. Мета дозволяє підприємцю зосередитися на конкретних досягненнях та уникати розпорошуваності ресурсів.

Чітко сформульовані цілі можуть слугувати потужним джерелом мотивації, як для підприємця так і для його команди. Вони слугують орієнтиром до якого прагнуть всі учасники процесу.

Наявність конкретних завдань полегшує процес прийняття рішень. Підприємець може ефективніше оцінювати, які дії чи інвестиції приведуть його до бажаних результатів.

Встановлені цілі дозволяють більш точно вимірювати успіх та виявляти результати діяльності. Це дає можливість для оцінки прогресу та аналізу ефективності стратегій.

Таким чином, визначення мети та завдань є основою для успішного планування та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. Це дозволяє створити чітку картину майбутнього, яка слугує в якості дорожньої карти для фізичної особи підприємця.

Головною метою ключового принципу планування, такого як аналіз ринку для ФОП є глибоке розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує бізнес і яке впливає на стратегічні рішення. Цей принцип повинен розкривати розуміння підприємцям споживацької поведінки, надавати оцінку конкурентного середовища, визначати ринкові можливості та ризики, зрозуміти стратегічне позиціонування та надавати можливість для прогнозування.

Загалом детальний аналіз ринку формує основу для управлінських рішень спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації через оптимізацію ресурсів та адаптацію до постійної змінних умов ринку.

Ресурсне планування є критично важливим принципом при плануванні для фізичних осіб-підприємців, оскільки воно забезпечує оптимальне

використання і розподіл наявних ресурсів, що фундаментально впливає на продуктивність та успіх бізнесу. Ресурсне планування повинно відображати оптимізацію ресурсів організації, підвищення продуктивності, стійкості до змін, стратегічні пріоритети, зменшення ризиків та фінансову стійкість.

Ресурсне планування дозволяє ефективно розподілити обмежені ресурси, такі як фінансові, людські та матеріальні, відповідно до стратегічних цілей організації мінімізуючи витрати та запобігаючи надмірним видаткам.

Завдяки чіткій організації ресурсів, підприємець може підвищити ефективність операційних процесів, зменшити час виконання завдання, оптимізувати залучення співробітників, що призводить до підвищення загальної продуктивності.

Ефективне управління фінансовими ресурсами гарантує стабільність грошових потоків, можливість інвестування в інновації та підтримку стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсне планування інтегрованого у всі аспекти бізнес-діяльності підприємця і служить основою для стійкого розвитку ефективного управління та адаптації до постійного мінливих умов ринкового середовища.

Гнучкість та адаптивність є ключовими принципами планування, які набули особливої уваги в умовах сучасної динамічної економіки та соціальної обстановки. Ці принципи забезпечують підприємцям можливості ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Вони повинні відображати динаміку середовища, можливість адаптації стратегії організації, зменшення ризиків, залучення інновацій, взаємодію з зацікавленими сторонами, покращення ефективності управління.

Сучасні ринки характеризуються швидкими змінами, включаючи технологічні інновації, зміни у споживчих уподобаннях та конкурентні умови. Гнучкість у плануванні дозволяє підприємцям оперативно коригувати стратегії у відповідь на ці зміни, забезпечуючи збереження конкурентоспроможності.

Адаптивний підхід у плануванні, передбачає здатність підприємства змінювати свої бізнес-моделі, операційні стратегії та маркетингові тактики відповідно до нових інформаційних потоків та зовнішніх вимог. Це дозволяє не тільки виявляти нові можливості, але й уникати застарілих стратегій, що можуть призвести до зниження ефективності.

Гнучкість у плануванні містить у собі механізми управління ризиками, що дозволяють бізнесу швидко реагувати на непередбачувані обставини, такі як економічні кризи, природні катастрофи, війни або зміни в законодавстві. Це може включати розробку сценарних планів та альтернативних стратегій.

Таким чином принципи гнучкості та адаптивності у плануванні формують основу для сталого розвитку організації, дозволяючи підприємцям не лише виживати, але й процвітати в умовах невизначеності та постійних змін.

Контроль та оцінка є невід'ємним елементом ефективного планування для фізичних осіб-підприємців, оскільки ці процеси забезпечують вимірювання успішності реалізації бізнес-стратегії та досягнення поставлених цілей. Цей принцип повинен відображати визначення критеріїв успішності, зворотній зв'язок, моніторинг виконання планів, оцінку ризиків та управління ними, аналіз та стратегічного планування, оцінку продуктивності персоналу, реакції організації на зміни.

Контроль та оцінка дозволяють визначити чіткі критерії та показники ефективності KPI за якими можна вимірювати продуктивність бізнесу, це може включати фінансові показники: наприклад, прибуток, рентабельність, а також не фінансові показники – задоволеність клієнтів, якість продукції.

Система контролю забезпечує механізм зворотного зв'язку, який є критично важливим для корекції стратегій. Як тільки підприємство отримує дані про результати своєї діяльності, воно може проводити аналіз цього зворотного зв'язку і вносити необхідні корективи до плану, що підвищує його ефективність.

Регулярний моніторинг реалізації бізнес-планів дозволяє виявити прогалини і занепад у виконанні завдань на ранніх стадіях. Це сприяє швидкому реагуванню на негативні тенденції, попереджаючи можливі проблеми, такі як фінансові витрати, втрати від невиконання термінів поставок або зниження задоволеності клієнтів.

Процеси контролю і оцінки забезпечують аналітичні дані, які можна використовувати для стратегічного планування. Зібрані дані можуть бути проаналізовані для визначення тенденції ринку, поведінки споживачів і конкурентних умов, що в свою чергу формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, контроль та оцінка є критично важливими принципом планування, який забезпечує інструменти і механізми для оцінки прогресу, корекції стратегії, поліпшення бізнес-процесів, що в свою чергу веде до підвищення загальної ефективності підприємницької діяльності.

Ключові етапи процесу планування – це основні стадії, які включаються структурування та реалізацію планів, що дозволяють досягати визначених цілей у діяльності організації або підприємства. Ці етапи забезпечують систематичний підхід до розробки стратегій і тактик.

Етапи процесу планування повинні відображати окреслення конкретних вимірюваних та досяжних цілей, які організація прагне досягти в майбутньому, що формує основу для всього процесу планування. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації з виявленням сильних та слабких сторін організації, та можливостей і загроз, оцінки ринку та конкурентів, оцінку ресурсів і ризиків. Формулювання стратегій для досягнення визначених цілей та визначення дій і ресурсів для реалізації обраної стратегії. Складеного плану дій, встановлення системи контролю та оцінки результатів після реалізації плану.

Про визначенні місії та бачення організації початковим кроком є формулювання загального розуміння того чому існує бізнес і як він бачить себе в майбутньому.

Початковий аналіз є першим етапом процесу планування для фізичних осіб підприємців, він закладає основу для подальших стратегічних рішень і дій. Цей етап включає в себе кілька складових, які допомагають підприємцю оцінити потенційні можливості та виклики. Ключовими компонентами початкового аналізу є аналіз ринку, оцінку конкуренції, SWOT-аналіз, оцінка ресурсів, вивчення правових та регуляторних вимог, фінансовий аналіз, визначення цілей та стратегій, планування ризиків.

Підприємець повинен дослідити ринок на якому планує діяти. Це включає вивчення трендів, обсягів продажів, сезонності, а також визначити цільову аудиторію та її потреби.

Аналіз конкурентів є важливою складовою початкового аналізу. Вивчення основних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, стратегій, цінової політики та позиціонування на ринку, допомагає отримати уявлення про те, як створити конкурентні переваги. Також варто зазначити унікальні пропозиції власного бізнесу, які відрізняють його від інших.

При завершенні початкового аналізу підприємець повинен отримати чітке розуміння своєї бізнес-ідеї, ринку конкурентного середовища та ресурсів, що можуть дозволити створити обґрунтований бізнес-план, який слугуватиме дорожньою картою для реалізації підприємницької діяльності.

На другому етапі планування фізична особа підприємець встановлює цілі організації. Чітке визначення цілей дозволить підприємцю спрямувати власні зусилля на досягнення конкретних результатів та забезпечити ефективне управління бізнесом. Для встановлення цілей підприємець повинен зробити наступні кроки: сформулювати цілі, визначити пріоритети, зробити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, сформувати напрямки розвитку, встановити проміжні цілі, створити план дій, розробити оцінку та корекцію цілей, розробити комунікацію між цілями, визначити способи мотивації, визначити критерії успіху.

Встановлення цілей – це процес, який вимагає ретельного планування, та який є вкрай важливим для забезпечення продуктивності та

конкурентоспроможності бізнесу. Чітко визначені цілі допомагають фізичній особі підприємцю чітко усвідомлювати напрямок розвитку та зосереджувати зусилля і ресурси на досягнення результатів роботи організації.

На наступному етапі здійснюється розробка стратегій, яка є важливим елементом процесу планування для фізичних осіб-підприємців. Це стадія на якій визначаються конкретні шляхи і дії, які будуть застосовуватися для досягнення поставлених цілей. Під час розробки стратегій необхідно враховувати оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей, вивчення зовнішнього середовища, визначення цільової аудиторії, сформулювати стратегічні підходи, розробити конкретні дії, маркетингової стратегії, фінансове планування, оцінку ризиків, оцінку моніторингу та здійснювати регулярний перегляд та кореляцію стратегії.

Для оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей необхідна проаналізувати наявні ресурси: фінансові, людські, матеріальні та технологічні, оцінити які з них можуть бути використані для реалізації стратегії, визначити сильні сторони бізнесу, які допоможуть максимізувати їх використання.

За даними проведених аналізів сформулювати портрет ідеального клієнта, щоб розробити стратегії орієнтовані на задоволення потреб конкретної групи споживачів та вирізнити власний продукт, товар або послугу на ринку.

Визначити, які загальні підходи будуть використовуватися для досягнення цілей. Цими підходами можуть бути стратегія диференціації – це створення унікального продукту або послуги, яка відрізняється від конкурентів, цінова стратегія – це конкуренція за допомогою нижчих цін або стратегія фокусування – це зосередження на вузькому сегменті ринку та наданні спеціалізованих продуктів.

Розробити план, через який підприємець буде просувати власні товари чи послуги на ринку, включити елементи, такі як рекламні кампанії, акції,

канали комунікації, соціальні мережі, електронна пошта, контент маркетинг та позиціонування бренду.

Оцінити фінансові аспекти реалізації стратегії. Визначити, які кошти знадобляться для впровадження планів, які очікувані доходи і коли підприємець почне отримувати прибуток, створити бюджет.

Ідентифікувати потенційні ризики, які пов'язані з реалізацією стратегії. Розробити план заходів для їхнього управління та мінімізації впливу.

Ідентифікувати потенційні ризики та встановити систему моніторингу і оцінки для перевірки ефективності стратегії.

Розробка стратегії вимагає творчого підходу, аналітичних навичок і гнучкості. Чітко сформульовані та обґрунтовані стратегії допоможуть фізичній особі підприємцю не тільки досягти своїх цілей, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, залишаючи при цьому надійний курс на власний зріст.

Наступний етап процесу планування фізичної особи-підприємця є фінансове планування. Воно повинно забезпечити чітке розуміння фінансового стану підприємця і передбачати, як краще управляти ресурсами для досягнення встановлених цілей. Фінансове планування повинно складатися з аналізу поточного фінансового стану підприємця, встановлення фінансових цілей, прогнозування доходів та витрат, складання бюджету, планування інвестицій, оцінки фінансування, контролю та моніторингу, аналізу фінансових показників, ризик менеджменту, регулярного перегляду та корекції.

Для аналізу поточного фінансового стану підприємця необхідно провести оцінку поточних фінансових ресурсів включаючи активи, зобов'язання, власний капітал, доходи та витрати. Це дозволить підприємцю зрозуміти, яка існує база для подальшого планування.

Для встановлення фінансових цілей необхідно визначити, конкретні фінансові цілі, які хоче досягти підприємець. Це можуть бути збільшення

доходів на певний відсоток, зменшення витрат, досягнення конкретного рівня прибутку або створення резервного фонду.

При прогнозуванні доходів та витрат необхідно розробити прогнозування доходів на основі очікуваних продажів, ціни на продукцію або послугу, сезонність та інших факторів. Одночасно необхідно запланувати витрати, включаючи постійні та змінні витрати, та врахувати можливі ризики і непередбачувані витрати.

Скласти бюджет на основі прогнозу доходів і витрат. Бюджет повинен допомагати контролювати витрати та забезпечувати наявність коштів для покриття всіх зобов'язань. Необхідно розділити бюджет на різні категорії, такі як операційні витрати, маркетинг, заробітна плата тощо.

При плануванні інвестицій необхідно визначити, які інвестиції підприємцю потрібні для розвитку бізнесу. Це може включати покупки обладнання, розширення приміщень, розвиток нових продуктів чи послуг. Оцінити, як ці інвестиції вплинуть на прибуток у довгостроковій перспективі.

Після реалізації фінансового плану регулярно перевіряти фактичні показники проти запланованих. Це допомагає підприємцям виявляти відхилення проаналізувати причини та вжити коректівів у бюджет або стратегію.

Ризик-менеджмент необхідно застосовувати для оцінки можливості фінансових ризиків, таких як коливання цін, зміни у попиті, економічна нестабільність та розробити стратегії для їхнього управління, такі як створення резервів, страхування.

Фінансове планування – це процес який потребує регулярного перегляду. Зміни в бізнес-середовищі разом із власними обставинами можуть вимагати коректівів у фінансових планах.

Таким чином, фінансове планування є основою для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень і забезпечує стабільність, що є особливо важливим для фізичної особи підприємця. Правильна організація

фінансового планування допомагає не лише забезпечити виконання поточних бізнес-цілей а й зростання у майбутньому.

Наступним етапом планування фізичною особою-підприємцем є реалізація плану. Цей етап охоплює ряд дій, які спрямовані на впровадження наперед визначених стратегій та досягнення поставлених цілей. Реалізація плану передбачає чітку організацію координацію ресурсів та моніторинг результатів.

До основних аспектів реалізації плану належать структуризація організаційних ресурсів, план дій управління ресурсами, контроль за виконанням та корекція плану, залучення стейкхолдерів, оцінка результатів та постійне вдосконалення.

Структуризація організаційних ресурсів необхідна для ефективної реалізації плану для підприємця, щоб визначити організаційну структуру, яка повинна включати в себе, як управлінські так і виконавчі ролі.

План дій повинен бути детально сформований з конкретикою етапів виконання, термінів, необхідних ресурсів та відповідальними особами. Кожен етап реалізації плану повинен мати чіткий критерій успіху та механізми моніторингу.

Реалізація плану вимагатиме оптимізації наявних ресурсів фінансових, людських, матеріальних. Підприємець повинен обґрунтовано здійснити розподіл ресурсів для забезпечення максимального ефекту від їх використання.

У разі виявлення відхилень або зміну зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на реалізацію плану важливо здійснити своєчасну корекцію. Це може включати, як зміну термінів виконання так і перегляд специфікації проекту.

Підприємець повинен активно залучати усіх стейкхолдерів, працівників, постачальників, клієнтів та інших до процесу реалізації. Налаштування зворотного зв'язку допоможе не лише виявити потенційні проблеми, але й підвищити ефективність комунікації в рамках організації.

Після завершення етапу реалізації плану необхідно провести детальний аналіз отриманих результатів. Це потрібно для того, щоб вивчити, які цілі були досягнуті, а які залишилися не виконаними. Застосування аналітичних методів є важливим для подальшого вдосконалення планування.

Таким чином етап реалізації плану є комплексним процесом що вимагає системного підходу до управління ресурсами, контролю та оцінки результатів. Ефективне впровадження плану забезпечує не лише досягнення встановлених цілей, але й формує базу для стратегічного розвитку підприємства в майбутньому. В умовах динамічного бізнес-середовища здатність адаптувати плани до нових викликів визначає успішність підприємницької діяльності.

Останнім етапом у процесі планування для фізичної особи підприємця є моніторинг та коригування. Цей етап полягає у систематичному спостереженні за виконанням плану, оцінці досягнень і внесені необхідних коректівів у стратегію або тактику, щоб досягати бажаних результатів. Це дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити ефективне управління ресурсами.

Основним аспектами моніторингу та коригування є визначення ключових показників ефективності KPIs, систематичний збір даних, регулярні оцінки та звітування, ідентифікація відхилень, корекція плану дій, навчання та адаптація, взаємозв'язок зі стейкхолдерами.

Для ефективного моніторингу необхідно визначити конкретні вимірювані показники, які відображають прогрес у досягненні цілей. Це можуть бути фінансові показники, дохід, витрати, прибуток, кількісні показники продажів, показники задоволеності клієнтів, ефективності персоналу тощо.

Регулярний збір та аналіз даних є основою моніторингу. Це може бути досягнуто шляхом використання бухгалтерських звітів, анкет, онлайн опитування або шляхом моніторингу фінансових систем. Важливо мати доступ до актуальних та точних даних.

На основі отриманих даних та аналізу відхилень, підприємець має можливість вжити необхідні корективи. Це може включати зміну тактики, перерозподіл ресурсів, адаптацію стратегії маркетингу або перегляд цілей.

Таким чином етап моніторингу та контролю повинен включати механізми для контролю за виконанням планування, щоб у разі потреби вчасно вносити корективи.

3.2 Аналіз типових бар'єрів, які можуть вплинути при впровадженні системи планування у ФОП

Бар'єри, що можуть вплинути на впровадження системи планування для фізичних осіб-підприємців можна визначити, як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які ускладнюють або заважають ефективному розробленню та реалізації стратегій і процедур для керування бізнес-діяльністю. Вони в свою чергу поділяються на типові бар'єри та нетипові бар'єри.

Типові бар'єри – це загальновідомі та поширені перешкоди, які часто виникають в процесі впровадження системи планування для фізичних осіб підприємців. Вони можуть включати в себе: негативний досвід, обмеження ресурсів, нерозвиненість теорії та методів планування, середовище, небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії, спротив змінам та технічні (технологічні) труднощі тощо (рис. 3.1.).

Натомість, нетипові бар'єри є специфічними для певних обставин. Нетипові бар'єри можуть виникати внаслідок унікальних зовнішніх або внутрішніх обставин таких, як соціально-політичні зміни, регіональні конфлікти, війни, специфічні економічні умови чи інші фактори, які не є універсальними для всіх підприємців. Ці бар'єри за природою є менш зрозумілими, важчими для прогнозування та вимагають виключно індивідуального підходу до їх подолання.

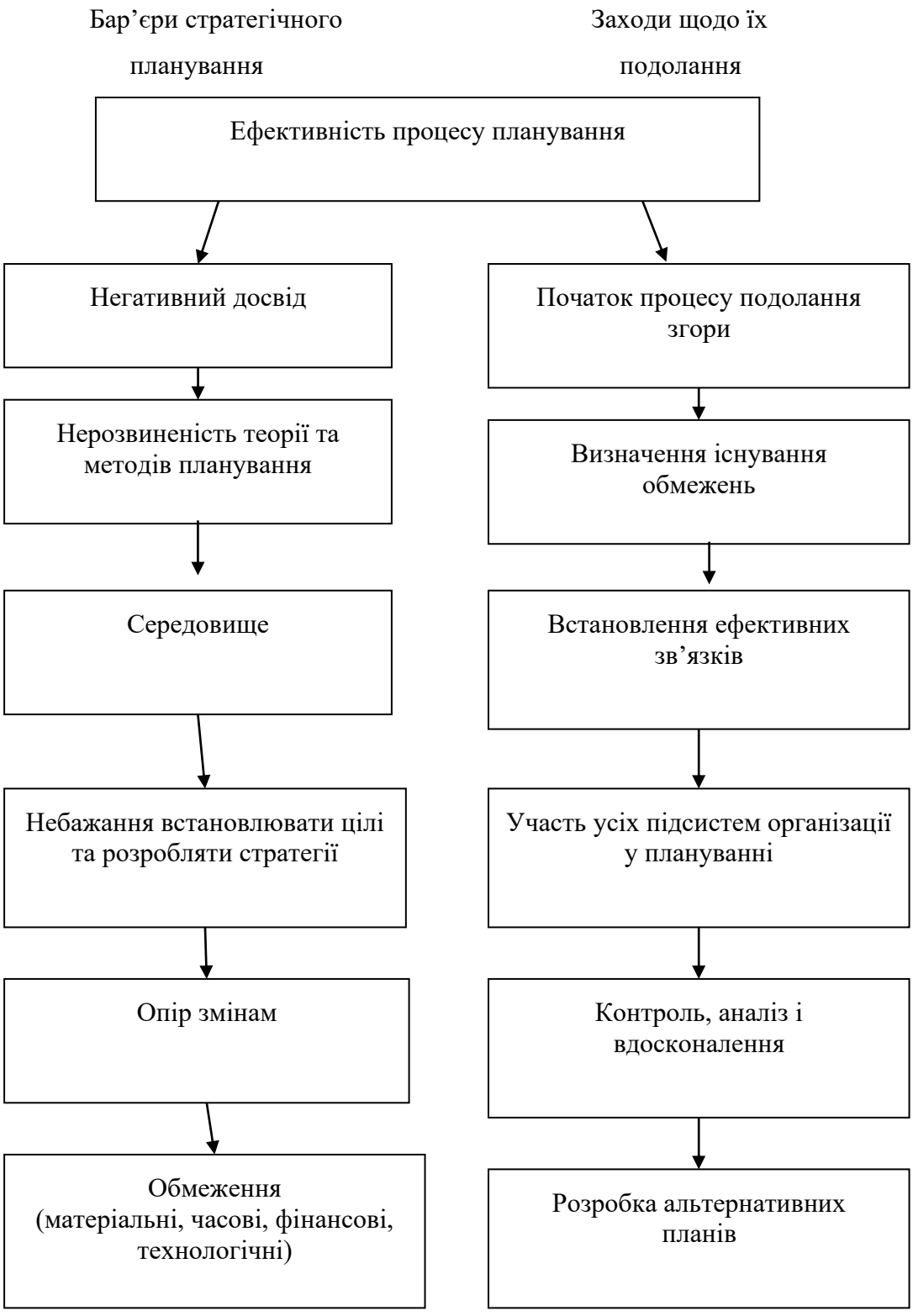


Рис. 3.1. Типові бар'єри планування та загальні заходи щодо їх подолання

Такий типовий бар'єр, як негативний досвід може мати кілька проявів та наслідків при впровадженні нової системи планування для фізичної особи підприємця. Це можуть бути попередній невдалий досвід, неповна реалізація

функціоналу, невідповідність очікуванням, проблеми з підтримкою та обслуговуванням, труднощі з інтеграцією.

Попередньо невдалий досвід може бути присутнім, якщо підприємець чи його команда вже стикалася з невдалими впровадженнями технологій або практик у минулому, що може викликати обережність або небажання знову спробувати нову систему. Може виникати страх від того, що нова система, також не виправдає очікувань або виявиться складною у виконанні.

Неповна реалізація функціоналу може бути бар'єром, якщо в минулому при використанні системи могли надавати обмежений функціонал або виявилися нездатними адаптуватися до специфічних потреб бізнесу, що спричинило розчарування.

Типовий бар'єр, як невідповідність очікуванням розглядається з огляду, якщо у минулому обіцянки постачальників або розробників товарів могли не відповідати реальній якості, що може підвищити недовіру до нових пропозицій.

Проблеми з підтримкою та обслуговуванням можуть виникати, якщо в минулому були проблеми з недостатньою підтримкою або повільним вирішенням проблем – це може викликати стійке упередження, щодо нових постачальників товарів чи послуг.

Труднощі з інтеграцією можуть виникати в результаті негативного досвіду, який міг бути пов'язаний з труднощами, щодо інтеграції нових товарів чи систем або послуг із вже існуючими процесами, або інструментами, що створює додатковий обсяг роботи та затримки.

Для подолання цього бар'єру важливо вивчити уроки минулих невдач та ретельно планувати впровадження нової системи вибираючи надійних постачальників з гарними відгуками та значним досвідом роботи на ринку, а також забезпечити гарну підтримку та навчання команди в організації.

Нерозвиненість теорії та методів планування для сучасних українських підприємців, можна визначити, як складна кризова ситуація. Ця ситуація для фізичних осіб підприємців може проявлятися в наступному: обмеженість

набору інструментів, відсутності комплексного підходу, проблеми з адаптацією, труднощі з навчанням та їхнім впровадженням, невизначеності у прогнозуванні, недоліках наукових досліджень.

До обмеженого набору інструментів відноситься теорії та методи планування, які не є достатньо розвиненими, тому підприємці можуть зіткнутися з браком ефективних інструментів, які можливо адаптувати під власні потреби.

Відсутність комплексного підходу може проявитися тому, що не розвинена теоретична база може означати, що немає всебічного підходу до вирішення питань планування, що в свою чергу ускладнює створення стратегії, яка враховується у всіх аспектах ведення господарської діяльності.

Проблеми з адаптацією можуть проявитися при недостатній теоретичній розробці, яка може ускладнити адаптацію загальних методів планування до специфічних умов, окремих індустрій чи окремих видів бізнес-діяльності.

Труднощі з навчанням та їхнім впровадженням можуть проявитися в результаті того, що без розвинутих методів впровадження та навчання підприємцю може бути складно інтегрувати нові системи планування у власну організацію.

Невизначеності в прогнозуванні, як прояв проглядаються у нерозвиненості методів, які можуть призводити до неточностей у прогнозуванні, що знижують довіру до системи в цілому.

Недолік наукових досліджень, як прояв, це недостатність практичних досліджень та кейсів, які демонструють ефективність нових методів. Підприємці можуть відмовитися від їх використання не вбачаючи очевидних переваг.

Для подолання бар'єру нерозвиненості теорії та методів планування варто відслідковувати за новими дослідженнями в області планування та залучати експертів з досвідомних та міжнародних систем, а також прагнути практичного впровадження хоч менш розвинутих, але реалістично діючих

методів.

Типовий бар'єр пов'язаний з середовищем – це оточення організації, яке складається з ринкових умов конкурентного середовища, законодавчого регулювання, технологічного середовища, соціокультурних факторів та економічних умов.

Динамічні та нестабільні ринкові умови в сучасній Україні ускладнюють процеси планування. Швидкі зміни в попиті, технологіях, регуляторних вимогах потребують від систем планування гнучкості та адаптованості.

Конкурентне середовище має великий вплив та вимагає інноваційних рішень та оперативності, що може стати випробуванням для системи планування, яка не враховує чинну конкурентну динаміку.

Законодавче регулювання можуть створювати додаткові виклики при впровадженні та функціонуванні системи планування.

Технологічне середовище – це технічна інфраструктура та доступ до сучасних технологій, які істотно впливають на здатність організації інтегрувати нові системи. Отже обмежений доступ до технологій, або низька якість інфраструктури можуть стати значними бар'єрами.

Соціокультурні фактори складаються зі ставлення працівників та суспільства до нововведень, які можуть або підтримувати, або заважати впровадженню системи планування. Соціально прийняті норми та практики можуть не завжди сприяти інноваціям.

Економічні умови – це загальний стан економіки, який впливає на здатність фізичних осіб підприємців інвестувати в нові товари чи послуги, розробки. В умовах економічної нестабільності можуть бути пріоритети, що відволікають від довгострокових вкладень та інвестицій.

Для подолання цього бар'єра фізичним особам підприємцям необхідно здійснювати моніторинг середовища, в якому вони ведуть власну господарську діяльність та адаптувати власні стратегії і системи планування відповідно до змін використовуючи гнучкі та модульні рішення, які можна

легко оновлювати.

Відправною точкою у плануванні – це є мета, яка визначає орієнтир до якого спрямована діяльність організації та без окреслених меж буде присутня відсутність усвідомленого розвитку. Але не кожна організація користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями. Тому небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії є поширеним бар'єром для багатьох фізичних осіб підприємців. Це може бути зумовлена наступними факторами, як короткостроковий фокус, невпевненість у майбутньому, обмежені знання та навички, ресурсні обмеження, побоювання невдачі, негативний досвід.

Короткостроковий фокус проявляється у тому, що багато підприємців зосереджені на повсякденних операціях і виживанні бізнесу у короткостроковій перспективі, що залишає мало часу або мотивації для стратегічного планування.

Невпевненість у майбутньому полягають у тому, що у при непередбачуваності ринку чи економіки, може робити довгострокове планування викликом. При якому фізичні особи підприємці можуть мати страх, що вкладені зусилля не виправдаються їхні очікування через зміни зовнішніх умов.

Не всі фізичні особи-підприємці мають достатньо знань у галузі стратегічного планування, тому обмеження знань та навичок чи їх відсутність може лякати і відвертати від процесу встановлення цілей.

Ресурсне обмеження проявляються у тому, що підприємці можуть вважати, що у них недостатньо ресурсів, часу, грошей або персоналу для ефективного стратегічного планування.

Деякі фізичні особи-підприємці можуть уникати встановлення цілей через страх перед їх невиконанням, що може призвести до відчуття провалу роботи бізнес-діяльності.

Якщо в минулому спроби підприємця планувати та розробляти стратегії та розроблені стратегії не надали очікуваних результатів, то це може викликати небажання знову вкладати зусилля в подібні процеси.

Для того щоб подолати цей бар'єр фізичним особам підприємцям потрібно зробити наступні кроки, це:

1. Почати з невеликих досяжних цілей, які можуть дати відчуття успіху і мотивацію рухатися далі.

2. Використовувати прості інструменти та методи, які не вимагатимуть значних ресурсів.

3. Залучати експертів або консультантів, які можуть допомогти в розробці стратегій.

4. Регулярно переглядати та оновлювати встановлені цілі та стратегії, щоб вони залишалися актуальними та реалістичними.

Типовий бар'єр, як опір змінам – це зміни, які підвищують невизначеність у функціонуванні організації. При процесі перетворень, яке має здійснити організація починає посилюватися роль соціально-психологічної та поведінкової складової процесу управління, що проявляється у спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичайні характеристики робочої системи. Опір змінам проявляється у свідомому, чи несвідомому намаганні відстрочити дії, які пов'язані з перетворенням роботи організації у поточних справах. Вони можуть мати наступні прояви, як страх невідомого, перевага звичайних практик, недостатність знань, емоції, труднощі з переконанням команди, досвід попередніх невдач, обмеженість ресурсів.

Отже, зміни завжди пов'язані з певною невизначеністю, при якій фізичні особи-підприємці можуть побоюватися, що нові підходи або технології не принесуть очікуваних результатів, які можуть поставити під загрозу їхній бізнес.

Повсякденні процеси та звички можуть бути комфортними щонайменше на перший погляд бо зміна звичайних методів роботи вимагатиме зусиль і адаптації, що може спричиняти опір.

Якщо підприємці не мають достатнього розуміння нових технологій, методів чи практик, то вони можуть відмовлятися від їх провадження,

вважаючи це занадто складним або ризиковим процесом.

Емоції підприємців можуть бути прив'язаними до своїх існуючих процесів та практик, тому зміна може сприйматися, як відмова від власних напрацювань.

Якщо персонал організації не підтримує запропоновані зміни це може викликати ще більший опір, тому підприємці можуть не знати, яким чином переконати своїх співробітників у необхідності змін.

Якщо в підприємця був досвід негативний при спробі впровадження змін у минулому, то це може призвести до зниження мотивації спробувати впровадити зміни ще раз.

Для впровадження будь-яких змін в роботу організації вимагає додаткових ресурсів, часу, грошей та особистої енергії підприємця. Тому підприємці можуть не бути впевнені, що зможуть дозволити собі такі витрати.

Для подолання бар'єру опору змінам важливо залучати команду до самого процесу змін та пояснити їх переваги. Використовувати поступовий підхід до змін починаючи з маленьких кроків.

Надавати навчання та ресурси для підтримки команди в процесі адаптації, показувати конкретні приклади успішних змін у інших організаціях та створювати культуру відкритості до інновацій та змін в бізнес-середовищі.

Для швидкої реалізації цілей організації, які визначені в планах завжди заважають деякі обмеження. Від усвідомлення підприємцям бар'єра обмежень відіграє важливу роль в процесі планування організації. До загальних обмежень можна віднести: фінансові обмеження, обмеження часу, обмеження матеріальних ресурсів, скорочення витрат, пріоритети і ризики.

Багато підприємців стикаються з труднощами у фінансуванні власних ідеї або проектів. Витрати на запуск і підтримку бізнесу, маркетинг, наймання персоналу або оновлення технологій, можуть перевищувати наявні фінансові ресурси. Відсутність доступу до кредитів або інвестицій може

обмежувати можливість розвитку організації.

Фізичні особи-підприємці зазвичай займаються великою кількістю завдань одночасно, що може викликати брак часу для стратегічного планування та покращення процесів або навчання. Неправильне або неефективне управління часом може призводити до стресу і виснаження, що також негативно впливає на продуктивність.

При проблемі з доступом до необхідного обладнання технології або сировини можуть заважати впроваджувати інновації та реалізовувати нові проекти. Такі обмеження можуть призвести до затримок у виробництві або наданні послуг.

До того ж підприємці часто мають обмежений бюджет і змушені шукати способи зменшення витрат, що може заважати інвестувати у довгострокове зростання власної організації. Це може призводити до скорочення витрат на важливі області, такі як маркетинг, навчання персоналу або впровадження нових технологій.

Вибір для підприємців між поточними витратами та інвестиціями в розвиток ускладнюються, оскільки підприємці повинні зробити рішення виходячи з обмежених ресурсів.

Для подолання цих бар'єрів фізичним особам підприємцям можуть впровадити в діяльність власної організації наступні стратегії:

1. Планування бюджету для створення чіткого фінансового плану, який допоможе краще розподілити ресурси та визначити пріоритети.

2. Ефективне управління часом, завдяки якому можливо впровадити метод тайм-менеджменту, що може допомогти збільшити продуктивність роботи організації та зосередитися на важливих завданнях.

3. Шукати підтримку застосовуючи такі інструменти, як інвестиції, кредити або гранти, які можуть полегшити фінансування нових проектів.

4. Робити фокус на малих змінах, які можуть мати менший ризик та вимагатимуть менших ресурсів.

5. Удосконалення навичок – це інвестування в навчання, яке може

призвести до більшої ефективності та економії ресурсів в майбутньому.

Впровадження технологій та технологічних програм ведення бізнесу для фізичних осіб підприємців може зіткнутися з наступними бар'єрами, серед яких можна виділити – це технічний опір, фінансові обмеження, витрати часу, надмірна складність, невизначеність у результатах, сумісність з існуючими системами.

Страх новітніх технологій може призводити до опору їх впровадження, тому фізичні особи підприємці можуть бути невпевненими у своїх здібностях працювати з новими технологіями, особливо якщо вони не мають технічної підготовки.

Вартість впровадження програмного забезпечення, навчання персоналу та обслуговування, може стати серйозною перешкодою, особливо для тих підприємців в яких є обмежений бюджет.

Витрати часу на навчання персоналу і налаштування нових систем можуть вимагати значного часу, що може бути проблемою для підприємців, які вже обмежені в ресурсах.

Якщо технологічна програма є складною або не інтуїтивною, то це може призвести до фрустрації і зниження продуктивності на початкових етапах її впровадження.

Невизначеність у результатах для підприємців можлива у прояві відчутності занепокоєння з приводу того, чи виправдають інвестиції вкладені в нові технології очікування, та чи дійсно вони полегшать ведення бізнесу.

Сумісність з існуючими системами може бути перешкодою, якщо нова технологія несумісна з вже існуючими системами наприклад, бухгалтерським обліком або управлінськими програмами, та це може призвести до труднощів і інтеграції і потребувати додаткових витрат.

Для подолання цих бар'єрів фізичним особам підприємцям можна скористатися наступними підходами, такими як: поетапне впровадження нових технологій та систем, щоб дати можливість адаптуватися без значного стресу. Вивчити ринок технологій для того, щоб знайти найзручніше та

найдоступніше рішення, які відповідають потребам бізнесу. Інвестувати в навчання співробітників та забезпечити технічну підтримку на початкових етапах впровадження. Чітко визначити, які вигоди принесе нова технологія та що підвищить мотивацію до її впровадження.

Всі перелічені типові бар'єри, при впровадженні системи планування можуть суттєво уповільнити або ускладнити процеси змін роботи організації. Щоб успішно подолати ці перешкоди, фізичним особам підприємцям слід зосередитися на чіткій комунікації вигод нового рішення, поступовому впровадженні, інвестиціях у навчання. Це дозволить знайти баланс між необхідністю змін та реаліями повсякденного бізнесу, що в свою чергу допоможе підвищити ефективність управління і сприяти сталому розвитку організації.

3.3 Розробка систем показників для оцінки ефективності розробленої моделі планування.

Модель планування – це концептуальна структура, яка використовується для розробки, аналізу та реалізації планів у різних сферах, таких як бізнес, управління проектами, стратегічне управління тощо.

Основні елементи моделі планування включають в себе: визначення цілей, аналіз ресурсів, оцінку ризиків, розробку стратегії, контроль та оцінку.

Для фізичних осіб-підприємців у сфері роздрібної торгівлі можуть бути застосовані такі моделі планування, як оперативне планування, тактичне планування, фінансове планування, маркетингове планування, SWOT-аналіз.

Для розглянутого та проаналізованого виду бізнесу, рекомендується поєднати всі моделі для охоплення різних аспектів управління та для розвитку стратегії в цілому.

Отже, розроблена модель планування складається із SWOT-аналізу для розуміння ринку, визначення тактичних цілей на рік, а також створення

оперативного плану для управління щоденними операціями.

Оперативне планування повинно складатися з короткострокового планування, яке повинно бути сфокусоване на управлінні щоденними операціями магазинів. Воно повинно включати в себе управління запасами, введенням графіків роботи працівників, а також планування закупівель товарів.

Тактичне планування для фізичних осіб-підприємців є важливою складовою процесу управління, що має на меті досягнення середньострокових цілей, які випливають із стратегічного плану організації. Цей вид планування дозволяє підприємцям адаптуватися до змінюваного ринкового середовища визначаючи конкретні тактики та заходи для досягнення окреслених цілей.

Фінансове планування для фізичних осіб підприємців у сфері торгівлі є ключовим елементом управління бізнесом, спрямованим на забезпечення стабільності та зростання організації. Цей процес, який охоплює аналіз фінансових потреб, розробку бюджету, прогнозування доходів і витрат, а також моніторинг фінансових показників.

Маркетингове планування є важливим елементом стратегічного управління особливо для фізичних осіб-підприємців, які прагнуть забезпечити успішність та конкурентоспроможність свого бізнесу. Це процес, який включає формулювання стратегії, тактик для оптимізації присутності на ринку, задоволення потреб споживачів, а також досягнення бізнес-цілей. Маркетингове планування повинно включати в себе стратегії залучення клієнтів, рекламні кампанії, акції та будь-які заходи для збільшення обсягу продажів.

SWOT-аналіз необхідно використовувати для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також для зовнішніх можливостей і загроз. Що повинно допомагати у формуванні стратегії розвитку бізнесу.

Система показників для оцінки ефективності моделі планування – це набір кількісних і якісних критеріїв, які використовуються для оцінки,

аналізу та моніторингу результатів планування в організації. Вона допомагає визначити наскільки успішно реалізуються стратегічні тактичні та оперативні плани, а також забезпечує інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для оцінки ефективності розробленої моделі планування буде застосовано наступні ключові показники: фінансові показники, операційні показники, маркетингові показники, клієнтські показники, показники ефективності менеджменту.

Фінансові показники – це кількісні дані, що використовуються для оцінки фінансового стану та результативності роботи організації. Вони створюються на основі фінансової звітності та включають в себе інформацію про доходи, витрати, активи, зобов'язання та капітал.

Для розробленої моделі планування фізичної особи підприємцю рекомендовано використати систему показників, яка складається з обсягу продажів, валового прибутку, чистого прибутку та рентабельності продажів.

Обсяг продажів – це кількісний показник, що відображає загальну вартість товарів або послуг, реалізованих підприємцем за певний період. Цей показник становить основний параметр, від якого залежить формування інших фінансових показників та розраховується за формулою (3.1).

$$\text{Обсяг продажів} = \text{Кількість проданих товарів} \times \text{Ціна кожного товару} \quad (3.1)$$

Валовий прибуток визначається, як різниця між обсягом продажів і прямими витратами на виробництво або придбання товарів. Валовий прибуток демонструє ефективність основної діяльності підприємця та розраховується за формулою (3.2).

$$\text{Валовий прибуток} = \text{Обсяг продажів} - \text{Собівартість} \quad (3.2)$$

Чистий прибуток – це фінансовий результат, що обчислюється шляхом

віднімання від валового прибутку всіх операційних, фінансових та інших витрат, включаючи податки. Чистий прибуток надає інформацію про вигоду, яку отримує підприємець від власної діяльності та розраховується за формулою (3.3).

Чистий прибуток=Валовий прибуток-Всі інші витрати організації (3.3)

Рентабельність продажів – це показник, що відображає співвідношення чистого прибутку до обсягу продажів. Він виражається у відсотках і демонструє, яку частину доходу становить прибуток, що дозволяє оцінити ефективність продажів та розраховується за формулою (3.4).

Рентабельність продажів=Чистий прибуток÷Обсяг продажів (3.4)

Фінансові показники відображають фінансову стабільність організації та надають відповідь на питання чи є бізнес прибутковим. За допомогою фінансових показників визначається наскільки ефективні встановлені ціни та витрати та чи є потреба в оптимізації витрат.

Операційні показники – це набір кількісних і якісних метрик, які використовуються для оцінки ефективності та результативності операційних процесів в організації. Вони можуть включати в себе різні аспекти діяльності організації, такі як продуктивність, ефективність використання ресурсів, швидкість обслуговування, якість продукції або послуг, а також задоволеність клієнтів.

Для розробленої моделі планування фізичній особі підприємцю пропонується використовувати такі операційні показники, як обіг запасів, середній чек та кількість покупців.

Обіг запасів (або товарно-матеріальних запасів) є фінансовим індикатором, що вимірює швидкість, з якою організація використовує або продає свої запаси протягом певного періоду. Він показує скільки разів

запаси були перетворені у продаж за вказаний період. Цей показник обчислюється шляхом ділення вартості проданих товарів на середню вартість запасів за той самий період та розраховується за формулою (3.5).

$$\text{Обіг запасів} = \text{Вартість проданих товарів} \div \text{Середня вартість запасів} \quad (3.5)$$

Середній чек – це операційний показник, що відображає середній дохід отриманий від одного продажу або транзакції в певний період часу. Цей показник дозволяє оцінити ефективність продажів та споживчу поведінку та розраховується за формулою (3.6).

$$\text{Середній чек} = \text{Обсяг продажів} \div \text{Кількість транзакцій} \quad (3.6)$$

Кількість покупців – це операційний показник, що відображає загальну кількість окремих клієнтів або споживачів, які здійснили покупки в організації протягом певного періоду часу. Цей показник використовується для аналізу поведінки клієнтів і оцінки обсягу клієнтської бази та розраховується за формулою (3.7).

$$\text{Кількість покупців} = \text{Загальна кількість транзакцій} \quad (3.7)$$

Операційні показники надають уявлення, наскільки швидко і продуктивно можуть бути реалізовані плани. Та вони надають змогу зрозуміти чи ефективно використовуються ресурси та управління товарними запасами.

Маркетингові показники – це кількісні або якісні характеристики, які використовуються для оцінки ефективності маркетингової діяльності організації. Вони надають аналіз результатам маркетингових компаній, допомагають вивчити поведінку споживачів та вимірювати вплив рекламних зусиль і оцінювати рівень задоволеності клієнтів.

Для розробленої бізнес-моделі планування пропонується використовувати маркетингові показники, такі як коефіцієнт конверсії та ефективність рекламних кампаній.

Коефіцієнт конверсії є одним із основних показників ефективності маркетингових компаній та веб-аналітики. Він визначає відсоток відвідувачів, які виконали бажану дію на веб-сайті, зокрема здійснили покупку, підписались на розсилку, заповнили форму або виконали інші цільові дії. Коефіцієнт конверсії слугує важливим індикатором продуктивності цифрового маркетингу. На його значення впливають такі чинники, як якість контенту, простота навігації, заклики до дії таргетинг, аудиторії та загальний користувацький досвід та розраховується за формулою (3.8).

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = \text{Кількість покупців} \div \text{Кількість відвідувачів} \quad (3.8)$$

Ефективність рекламних кампаній – це показник, що відображає, на скільки успішно рекламні заходи досягають своїх цілей, зокрема привертають увагу цільової аудиторії, генерують конверсії та забезпечують рентабельність інвестицій ROI. Вимірювання ефективності рекламних кампаній надає оцінку чи виправдовуються витрати на рекламу та очікувані результати. Вони надають змогу пристосовувати стратегії для досягнення більших показників та розраховується за формулою (3.9).

$$ROI = (\text{Дохід від реклами} - \text{Витрати на рекламу}) / \text{Витрати на рекламу} \cdot 100\% \quad (3.9)$$

Ефективність рекламних кампаній – це вимірювання доходу отриманого від кожної гривні витрат на рекламу.

Використання маркетингових показників надають розуміння того, які рекламні кампанії приносять найбільший прибуток. Завдяки маркетинговим показникам можна порівняти витрати на рекламу з отриманими доходами,

які допомагають визначити найбільш ефективні стратегії.

Клієнтські показники – це міра, яка використовується для оцінки ефективності взаємодії організації з її клієнтами. Вони допомагають визначити ступінь задоволеності споживачів, рівень їхньої лояльності, а також ефективність обслуговування.

Для розробленої бізнес-моделі планування пропонується використовувати такі клієнтські показники, як задоволення клієнтів та лояльність клієнтів.

Задоволення клієнтів CSAT визначається, як ступінь, до якого продукти або послуги організації відповідають або перевищують очікування клієнтів. Цей показник відображає емоційне ставлення споживачів до організації базуючись на їхньому досвіді використання товарів або отриманні послуг та розраховується за формулою (3.10).

$$CSAT=(К\text{-сть позитивних відгуків}/Загальна\ к\text{-сть відповідей})\cdot 100\% \quad (3.10)$$

Лояльність клієнтів NPS визначається, як прагнення клієнтів повторно купувати продукти або послуги організації, а також їхня готовність рекомендувати бренд іншим. Цей показник надає розуміння про емоційний зв'язок між клієнтом та організацією та розраховується за формулою (3.11).

$$NPS=Промоутери\text{-}Критик \quad (3.11)$$

Клієнтські показники надають уявлення про те, наскільки задоволені клієнти та про те, чи потрібно вдосконалити обслуговування або асортимент товарів.

Показники ефективності менеджменту є кількісними та якісними критеріями для використання оцінки результативності управлінських процесів організації. Вони допомагають аналізувати, наскільки ефективно менеджери досягають встановлених цілей і завдань, а також оцінюють

загальну продуктивність і ефективність менеджменту в різних сферах діяльності.

Для розробленої моделі планування пропонується використати показники ефективності менеджменту, такі як показник тривалості циклу планування та показник дотримання термінів.

Показник тривалість циклу планування визначається, як час необхідний для завершення всіх етапів планування в організації починаючи від ініціації процесу до затвердження фінального плану. Цей показник є важливим для оцінки ефективності управлінських процесів і здатності організації адаптуватися до змін та розраховується за формулою (3.12).

$$\text{Тривалість часу планування} = \text{Дата завершення} - \text{Дата початку} \quad (3.12)$$

Показник ефективності, такий як дотримання термінів, в контексті ефективності менеджменту визначається, як ступінь, до якого завдання, проекти або цілі завершуються у встановлені строки. Цей показник є важливим для оцінки продуктивності управлінських процесів і реалізації стратегії організації та розраховується за формулою (3.13).

$$\text{Дотримання термінів} = (\text{К-сть завершених завдань вчасно} / \text{Загальна к-сть завдань}) \times 100\% \quad (3.13)$$

Аналіз показників з ефективності менеджменту допомагає фізичній особі підприємцю зрозуміти наскільки добре налагоджені процеси управління бізнесом та виявити слабкі місця в плануванні організації, а також вжити заходів для підвищення ефективності і конкурентоздатності бізнесу.

Таким чином, в третьому розділі були детально розглянуті ключові принципи та етапи процесу планування для фізичних осіб підприємців, що суттєво сприяє організації їхньої діяльності.

Здійснений аналіз типових і нетипових бар'єрів, що можуть перешкоджати впровадженню системи планування з ідентифікацією основних викликів з якими стикаються підприємці.

Запропоновані моделі планування, такі як фінансове, операційне, тактичне, маркетингове планування та SWOT-аналіз, які забезпечують комплексний підхід до формування стратегії розвитку організації. Їхнє використання у поєднанні з розробленою системою показників створює міцну основу для оцінки ефективності управлінських рішень.

Система фінансових показників, операційної та маркетингової діяльності, а також клієнтські показники та показники ефективності менеджменту, які впроваджені в даних моделях, надають інструменти для об'єктивного аналізу стану організації та прийняття обґрунтованих рішень. Це в свою чергу дозволяє фізичним особам-підприємцям не лише адаптуватися у змінюваних умовах ринку, але й забезпечувати стабільний розвиток власного бізнесу.

Загалом результати дослідження підкреслюють важливість системного і стратегічного підходу до планування, що є критично необхідним в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито зміст та складові ефективного планування в менеджменті для фізичних осіб підприємців в умовах сучасного економічного середовища. Ефективне планування підприємцями є по суті наскрізним аспектом системи управління бізнесом аналогічним, таким як організація, мотивація чи контроль. Саме це положення знаходиться в основі базових принципів створення сучасних систем ефективного планування в менеджменті для фізичних осіб-підприємців.

Сучасне ефективне планування орієнтується на характер змін в бізнес середовищі, технологіях та соціальних трендах.

Сучасне ефективне планування для фізичних осіб-підприємців незалежно від розміру організації повинне оптимально сполучати дії, методи і засоби, що забезпечують, з одного боку реалізацію товарів чи послуг, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого боку здійснювати розробку нової продукції чи послуг, які мають здатність задовольняти майбутні запити і потреби ринку.

Дослідження підтвердило, що успішність діяльності підприємців безпосередньо залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

2) Надано загальну характеристику ФОП Положий Є.В. та її місце в структурі економіки України. Аналіз зовнішнього середовища виявив значний вплив економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес-стратегії підприємця.

Чутливість до змін у ринковій кон'юнктурі та потребах споживачів повинна залишатися в центрі уваги при плануванні управлінських процесів. Внутрішній аналіз підприємця показав, що фактори, такі як внутрішні бізнес-

процеси, кадровий потенціал та інноваційні можливості, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управління організацією. Тому варто рекомендувати підприємцю постійно вдосконалювати свої управлінські навички, використовувати сучасні технології і наукові підходи та активніше впроваджувати новітні методи планування.

Розроблено модель ефективного планування для фізичної особи підприємця, яка базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища із визначенням ключових принципів та етапів процесу планування і систем показників для оцінки ефективності. А також визначено типові бар'єри, які можуть впливати на впровадження системи планування та методи їх подолання.

Рекомендовано впровадження технологічних систем для обліку фінансів, управління запасами, планування та управління проектами, управління замовленнями та клієнтами.

Технологічні зміни в управлінні організацією призведуть до оптимізації бізнес-процесів та допоможуть ефективно запровадити маркетингові стратегії, що в свою чергу збільшить об’єм продажів та кількість клієнтів.

Отже, ефективне планування менеджменту для фізичних осіб підприємців вимагає системного підходу та комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволяє не лише зменшити ризики, а й знайти нові перспективи для розвитку бізнесу, забезпечуючи власну стійкість і конкурентоспроможність у динамічному сучасному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. А. Електронний бізнес як базовий інститут інформаційної економіки. Journal of Economic Regulation (Питання регулювання економіки). 2013. № 1. Т. 4. С. 69-79.

2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посібник. Львів : ЗУКЦ, 2018. 138 с.

3. Береза А. М., Козак І. А., Левченко Ф. А. Електронна комерція : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 326 с.

4. Березовська Л., Кириченко А. (2022). Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. Економіка та суспільство. Випуск 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15 (дата звернення: 10.11.2024).

5. Василенко М., Горбаченко С., Слатвінська В., Чепурна О. Сценарне планування як інструмент безперервного бізнесу: web-технології (комплексний підхід). Інформаційні технології та суспільство. Випуск 2 (4), 2022. С. 8-11.

6. Веретеннікова Г. Б., Томах В. В., Геращенко Ш. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім С. Кузнеця, 2020. 210 с.

7. Вествуд Джон. Як скласти маркетинговий план / пер. з англ. І. Семенюк. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 176с.

8. Генрі Мінцберг. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Вид-во «Наш формат», 2018. 408 с.

9. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття / Пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

10. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць, серія : військові та технічні науки №3(81) 2019. С. 23-27.

11. Зевенко Д. В., Шишкін В. О., Онищенко О. А. Можливості використання стратегії диверсифікації в діяльності торгівельного підприємства в сучасних умовах. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, 3(29), С. 64-71.

12. Коваленко А. О. Смислове поле стратегічного планування та його роль у забезпеченні сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім .В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». №4, 2018. С. 19-23.

13. Кожушко Л. Ф., Кузнецева Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

14. Кононенко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвиток підприємств. Наукове видання «Ефективна економіка» № 5, 2021. С. 29-32.

15. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

16. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Вид-во «Наш формат», 2019. 624с.

17. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. 188 с.

18. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Науковий журнал Virtus. Вип. №35, 2019. С. 28-31.

19. Мошек Г. Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

20. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

21. Науменко В. І., Панасюк Б. Я. Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки. Київ : Глобус, 2015. 200 с.

22. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.

23. Остервальдер Олександр, Піньє Ів, Бернарда Грег, Сміт Алан. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 324 с.

24. Остервальдер Олександер, Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Р. Корнута. 4-те вид. Київ : Наш формат, 2025. 288 с.

25. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 366 с.

26. Ричард Р. Гарна стратегія, пагана стратегія. В чому відмінність і чому це важливо / пер. с англ. О. Медвідь. 2018. 448 с.

27. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів : доповн. і переробл. вид. Київ : Лабораторія, 2024. 544 с.

28. Сметанко О. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті : навч. Посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 456 с.

29. Сотник А. А. Планування та контроль діяльності підприємства : курс лекцій. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2023.

30. Сущенко О. О., Шишкін В. О. Електронний бізнес і електронна комерція в системі розподілу продукції в сільському господарстві. Збірник наукових праць всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м. Запоріжжя, 28 жовтня 2021 р.) Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 30-32.

31. Творошенко І. С. Технології прийняття рішень в інформаційних системах : навч. посібник. Харків : ХНУРЕ, 2021. 120 с.

32. Техт Уве Голдратт і теорія обмежень. Квантовий стрибок в менеджменті / пер. з. нім. С. Е. Борич. 2020. 144 с.

33. Уолш Карян. Ключові показники менеджменту: повний посібник з роботи з критичними числами, що керують вашим бізнесом / Пер. з англ. О. В. Чумаченко. 4-е вид. Київ : Comp ion Group, 2020. 400 с.

34. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.

35. Филановський А. Карго-маркетинг і Україна. Харьків : Фабула, 2021. 144 с.

36. Філдінг Пол Дж. Як керувати проектами / пер. з англ. О. Якименко. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2024. 240 с.

37. Філіп Котлер. Основи маркетингу. Діалектика, 2023. 622 с.

38. Хігні Джозеф. Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 272 с.

39. Черняк О. І. Моделі та технології прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2010. 350 с.

40. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

41. What is Curbside Pick Up and is it right for my company? / Parcel Pending. 2021. URL : https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/ (дата звернення 18.10.2024).

42. The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). Alexis Damen. 2021. URL : https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup (дата звернення 18.10.2024).

43. Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? Matthew Stern. 2021. URL : https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/ (дата звернення 18.10.2024).

44. Corporate Social Performance Revisited. URL : http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract (дата звернення: 22.10.2024).

45. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework. URL : https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf (дата звернення: 26.10.2024).